


3 1761 11709362 5



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

A1
V50
A56

Government
Publications



55

Seventh Annual Report

to

the Prime Minister

on

the Public Service of Canada

Mel Cappe

Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet

Canada





Seventh Annual Report

to

the Prime Minister

on

the Public Service of Canada

Mel Cappe

Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet

Canada

Canadian Cataloguing in Publication Data

Canada. Privy Council Office

Seventh annual report to the Prime Minister on
the Public Service of Canada

Annual.

1st (1991/92)-

Text in English and French on inverted pages.

Title on added t.p.: Septième rapport annuel
au Premier ministre sur la fonction publique
du Canada.

Issued also in electronic format on the Internet computer network.

At head of title of 1st and 2nd reports:

Public Service 2000.

ISSN 1193-7637

ISBN 0-662-64907-9

Cat. no. BT74-1/10-2000

CP-01/2000

1. Public Service 2000 (Canada) — Periodicals.
 2. Civil service reform — Canada — Periodicals.
 3. Civil service — Canada — Personnel management —
Periodicals.
- I. Title.

JL106 354.71'0005 C93-07047-4E

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, 2000.

<http://www.pco-bcp.gc.ca>

To obtain print copies:

Phone: (819) 779-4341 Fax: (819) 779-2833





PRIME MINISTER • PREMIER MINISTRE

March 31, 2000

Dear Mr. Cappe:

I am pleased to receive your annual report on the Public Service of Canada.

Canada is well served by the Public Service of Canada. Canadians are fortunate to have federal public servants who deliver service of the highest quality, with dedication and commitment, in both official languages, at home and abroad.

The Government is committed to ensuring that this level of service continues, as it announced in the Speech from the Throne, through a "focus on the recruitment, retention and continuous learning of a skilled federal workforce." The Government also recognizes the need to build a more representative workforce, drawing upon the diversity of our great country.

After more than three decades in Parliament, I know first-hand the important role that the Public Service plays and I rely on its professional, non-partisan advice. I am confident that the Public Service of Canada will rise to the challenges and opportunities of the 21st century.

Yours sincerely,

Mr. Mel Cappe
Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet
Room 332, Langevin Block
Ottawa, Ontario
K1A 0A3

Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet



Greffier du Conseil privé et
Secrétaire du Cabinet

Ottawa, Canada K1A 0A3

March 31, 2000

Dear Prime Minister:

As Head of the Public Service, I am pleased to report on the state of the Public Service of Canada, pursuant to section 47.1 of the *Public Service Employment Act*.

Prime Minister, as the Government pointed out in last October's Speech from the Throne, we live in a changing world. Technology is altering every aspect of our lives. Knowledge and creativity are driving forces in our new economy. The issues facing our diverse society continue to grow in their complexity.

The Speech from the Throne set out an agenda for building a higher quality of life for all Canadians. And it reinforced the importance of — and the Government's commitment to — the federal public service, when it said:

To ensure that the Public Service of Canada remains a strong, representative, professional and non-partisan national institution that provides Canadians the highest quality service into the 21st century, the Government will also focus on the recruitment, retention and continuous learning of a skilled federal workforce.

Prime Minister, the challenges facing Canada and the Public Service are significant. But we are doing everything we can to meet them. Indeed, last year's first-ever, public service-wide survey of our employees shows that public servants feel the work they do is important and they are proud of it.

By continuing to focus on three pillars — service, policy and people — I am confident that we will continue to serve Canada and Canadians well for many generations to come.

Values – A Strong Foundation

Our values are our strength. In accepting the calling of public service, we are asked to embrace a set of values which underpin our role in supporting ministers, who are custodians of the public interest.

The late Deputy Minister John Tait wrote eloquently about four sets of values:

- Democratic values mean we help ministers, under law and the Constitution, to serve the common good.
- Professional values reinforce our unwavering commitment to excellence, merit and, above all, to objective and impartial advice to the Government and service to Canadians.

- Ethical values, such as honesty and integrity, guide our actions and decisions and ensure that public servants put the common good ahead of personal interest or advantage.
- People values mean we respect our colleagues' needs and aspirations as well as those of the citizens we serve. We draw strength and creativity from the diversity of Canadian society.

As public servants, we rely on all four sets of values to inform and guide us as we serve clients and, through our accountability to ministers, as we serve the broader public interest. We must keep in mind that it is our duty to serve the public well, but it is also our duty to serve the higher public good. We must make sure that these values spring to life in all our decisions and actions.

This challenge may be the greatest for those working on the front lines. But it is equally valid for those working behind the scenes. We need to focus on our values whether offering policy advice to ministers, delivering or designing programs and services, consulting Canadians, or working in such areas as human resources, administration, finance, legal and regulatory affairs, communications, informatics, security and defence, research, scientific and operational functions, and trades and technical services.

We must continually ensure that decision-making authority is located at the right level to achieve results. We must balance any extension of authority with a strong commitment to modern comptrollership — clear accountabilities, performance assessment, effective control

of public resources, sound risk management and open reporting of results. We must also strive for continuous improvement. Public servants must look for ways to do things better — in the programs and services we deliver to Canadians and in the policy advice we offer to ministers.

Modernizing Service Delivery

Prime Minister, Canadians rightfully expect the Public Service to respond to 21st century needs with 21st century service.

Modernizing service delivery has been a priority for my predecessors in their role as Head of the Public Service. This continues to be a major priority for me, with a particular focus on better serving Canadians in our increasingly digital world.

The Government of Canada is the country's largest provider of information and services. Canadians value this information and these services — as consumers concerned about product safety, as learners searching for educational opportunities, as vacationers looking for information on parks and cultural events, as entrepreneurs exploring market opportunities, as volunteers looking to build community organizations, and as citizens of the world keen to learn about Canada's contribution on the international stage.

We live in an information age, and we are building a more knowledge-based economy and society. In a vastly more crowded information environment and in a world where time is at a premium, citizens need better access to government information and services. And citizens need different ways to reach the government — in person, by mail, over the telephone, or through the Internet.

In the Speech from the Throne, the Government set out its goal of becoming a “model user of information technology and the Internet” and its goal that, by 2004, it would “be known around the world as the government most connected to its citizens, with Canadians able to access all government information and services on-line at the time and place of their choosing.”

The Public Service of Canada is working to meet these goals and respond to the needs of Canadians. One way is through Service Canada, a new, integrated service delivery network which gives citizens one-stop access to information on more than 1,000 federal programs and services. People can obtain one-stop service in person at Service Canada access centres, by phoning 1-800-O-Canada, or through the Canada site on the Internet.

Service Canada is also the most visible part of a much larger and more profound revolution that is transforming the way we do business and how we serve Canadians and Canada. This revolution is stimulating, and assisting, in the development of “electronic government” (e-government).

E-government is more than simply putting information and services on-line. It means using new technologies, including the Internet, to improve administration of programs and services. It involves people and the sharing of ideas, know-how and expertise in a secure environment that protects the privacy of Canadians.

E-government also requires collaboration across departments. As we put programs and services on-line, we must maximize their value by grouping them around citizens’ needs and priorities. E-government means building partnerships with other levels of government and with private

and not-for-profit sectors. We must mutually align our programs and services, whenever this makes sense. Above all, e-government is about enhancing the effectiveness and relevance of government for citizens.

How are we proceeding? We have a strategy based on targets and partnerships. It focusses on getting secure infrastructure in place and on making sound investments. Our first commitment is that, by December 2000, all departments will have an on-line presence, with information on programs and services and with key forms.

Strengthening Our Policy Capacity

Just as we are modernizing service delivery, so too are we continuing to strengthen our policy capacity. In light of the many challenges and opportunities facing Canada today, a strong policy capacity is essential, and so is a strong policy community. We are taking steps to ensure that the Public Service of Canada can continue to provide ministers with professional, non-partisan, and analysis-based policy advice.

Since so many issues are interconnected and involve several government departments, we have created working groups which bring together the expertise and perspectives of many departments. We have also started grouping policy proposals for the Government's consideration by theme.

Responsibility for many of the issues affecting our quality of life does not lie with one level of government or organization alone. That is why we are collaborating with a broad range of external partners in developing policy initiatives. These partners include provincial and municipal governments, research and academic institutions, international organizations, voluntary and stakeholder

organizations and individual citizens. This collaborative approach is reflected in a range of federal policy issues, including biotechnology, climate change, and international trade.

Continuing to strengthen our long-term policy research capacity is another priority. A strong, diverse policy community is able to anticipate and plan for the future. It looks beyond today to advise the government how and where it can make a difference tomorrow.

The Policy Research Initiative, launched in 1996 and developing well since then, is our principal tool for doing this. Through this initiative, we are identifying and assessing the long-term social, economic and international trends that will impact on the quality of life of individual Canadians. We are also beginning to significantly expand our links with the broader policy research community outside the Public Service — at regional, national and international levels.

Focussing on Our People

Prime Minister, our efforts to modernize service delivery and strengthen our policy capacity hinge on one thing — our people at every level, in every department and agency, in local offices, in regions and headquarters, and those representing Canada abroad.

We need to create an environment where all public servants are excited about their work and look forward each day to serving Canadians. We need to attract and retain Canada's best and brightest minds to ensure the best policy advice. We must motivate an entire generation of promising new graduates to consider a career in the Public Service. We must provide all employees with the opportunities and the support they need to develop and learn. We must

become more of a learning organization, focussed on continuous improvement. Canadians and parliamentarians deserve nothing less.

In recent years, public servants have shown their unwavering commitment to renew the Public Service of Canada — visible in the many positive changes put in place under *La Relève*. Much has been done and much more awaits us. We are building on this work as we respond to the Government's commitment to the Public Service in the Speech from the Throne.

In each of three areas — recruitment, workplace well-being, and learning and development — a recently created committee of deputy ministers is drawing up plans to ensure that progress continues over the next five years. Diversity is an overarching priority for all three committees. The Public Service must reflect and embrace different backgrounds, cultures, experiences, interests and styles.

We value diversity because we believe that when we take account of diverse views as we develop policies, and design and deliver services and programs, we get better outcomes. A more diverse Public Service sets an example for others, protects the merit system, creates a greater sense of community, and provides an exciting career option for every Canadian.

Workplace Well-Being and Retention

Central to our strategy is workplace well-being. We want to be able to retain the valued people that we have in place as well as those we seek to attract.

As I mentioned earlier, last year's landmark survey of federal public servants spoke volumes about the commitment and dedication of our employees to public service, despite many years of difficulties. Some 96 percent of public servants who responded to the survey feel the work they do is important. Some 87 percent are proud of their unit's work, 88 percent said they like their jobs, and 75 percent find their department or agency is a good place to work.

Survey respondents also zeroed in on areas that need action: harassment, discrimination, career development, fairness in the promotional process, communications, and workload. In response, supervisors and employees are seeking ways of acting to immediately improve the workplace; and deputy ministers and agency heads are addressing issues in their own organizations. As well, the deputy minister committee on workplace well-being is developing a corporate action plan to address these priority issues. The plan will be made public this fall.

In the meantime, we are taking immediate action, particularly to address the serious issues of harassment and discrimination. As well as talking with bargaining agents about these issues, we are revising our government-wide policy on harassment.

Addressing the workload issue is a particular challenge. There is no single solution. Each employee and manager must take a hard look at how we do our work — to evaluate what we are capable of delivering and what we can do well. Deputy ministers, collectively and individually, must open a dialogue to ensure we are focussing on the right things. And central agencies must provide managers with the tools they need to work efficiently and effectively and ensure the integrity of programs and services.

We continue to modernize our work processes and management practices. We are placing a priority on integrating and streamlining our planning and reporting systems, so that we can better focus on outcomes. At the same time, we must adhere to sound financial management and administrative practices, show fairness in human resources management and, above all, ensure accountability in all that we do.

Recruitment

Like many institutions, we are focussing on recruitment to ensure that we are ready when the anticipated wave of retirements hits within the next five years. We need to have hired the people who represent the population we serve and who have the skills and experience we need. We also need to encourage experienced workers to stay on and lead the transition. Although we have undertaken some recruitment campaigns and employment equity programs, we know this is not enough.

The deputy minister committee on recruitment, which I chair, is developing an action plan which will mark a shift away from temporary, reactive recruitment toward a bolder, more proactive and strategic approach. It will focus on creating a workforce which is representative of the population we serve. The plan will emphasize recruiting and promoting members of target groups at all levels — women, visible minorities, disabled people and Aboriginal peoples. It will focus on youth, so we can capture the optimism and enthusiasm of this new generation.

Merit will remain central to our recruitment strategy and we must ensure that our definition of merit matches the realities of contemporary society. Merit must allow us to

have better outcomes, encourage better performance, and value different talents. The Public Service Commission will continue to be the guardian of merit.

Also key to our approach is time. We need to start recruiting people now so that we have the time to groom and nurture skills and so new recruits have time to benefit from the depth of experience and knowledge of public servants across the country. Only in this way will we ensure a smooth transition in our workforce with no gaps in service. Prime Minister, this is in the interest of all Canadians.

Learning and Development

Learning and development must go hand in hand with recruitment and retention. They are the keys to preparing the Public Service to serve in this knowledge age. The most important investment a country can make is in its people — in their education, training, and lifelong learning. This includes the people of the Public Service.

Prime Minister, we are encouraging learning at all levels. We are placing a priority on developing and promoting people to ensure they have the breadth and depth of experience they need to serve well. And we are encouraging the development of leaders at all levels.

We are encouraging managers to provide their employees with opportunities for lifelong learning. They need to commit to learning plans for themselves and their employees, plans which comprise a balance of actions, including training on the job, assignments, classroom training and participation in learning events. Managers also need to commit to passing on their knowledge to others for

the benefit of the organization in the future. Support for middle managers in this time of transition in the Public Service is an important component of our approach to learning.

The Public Service as a whole must also become a learning organization. It is the best way to ensure the ongoing relevance of government to citizens. It is essential to create the comparative advantages that Canada will need in the global competition for talent and investment. It is critical to attracting and retaining knowledge workers.

A learning organization looks for best practices, celebrates its successes, and learns from its mistakes.

The deputy minister committee on learning and development is shaping an ambitious learning agenda for the Public Service of Canada. It is seeking the input of a broad cross-section of public service managers at all levels, in all departments and agencies, all functional communities, and all regions.

Conclusion

Taken together, our efforts on recruitment, workplace well-being and retention, and learning and development will help us create exceptional workplaces, maintain an exceptional workforce and become a learning organization. This is what will make us an employer of choice.

We are recognizing and promoting the quality and nature of our work, whether in delivering services and programs or in providing sound policy advice. We are making meaningful improvements to our work environment through our response to the employee survey and other actions. We are removing unnecessary bureaucracy from

our work processes with a focus on outcomes and accounting for results. We are developing leaders at all levels. By taking these steps, we will ensure that we can respond to the significant challenges we face, and that Canadians and Parliament continue to be well served by the Public Service of Canada.

We are creating a Public Service of Canada which is a modern and exciting place to work. Which is brimming with new ideas. Which is full of bright, talented people and leaders at all levels committed to serving their country and their fellow citizens with loyalty and dedication. Which recognizes the contribution of every employee at every level.

We are building a unique, national and bilingual institution which serves Canadians with pride and excellence. Which is representative of Canadian society. Which values and draws strength from being diverse.

We are creating a public service which is innovative, open to new ideas, and one which strives for continuous improvement. Which has a strong, strategic management culture focussed on results and outcomes. Which works in partnership with the broader public and other sectors. Which is relevant and essential to Canadians. Which is a worthwhile investment by Canadians.

As Head of the Public Service, it is my responsibility to set out the direction for the future, and my challenge is to motivate and inspire public servants in that direction.

The issues we face are complex, but I am not acting alone. Public servants at all levels, both on the front line and behind the scene, are committed to serving Canada and Canadians well. Networks of leaders across the Public

Service are showing innovation and action. You have a strong team of deputy ministers, assistant deputy ministers and agency heads who play important corporate roles.

As steward of this great national institution, it is my personal commitment — one which I take very seriously — to work with others to make this a reality. I look forward to making the Public Service of Canada the best it can be — a service which can build a higher quality of life for all Canadians, now and well into this new millennium.

Yours sincerely,

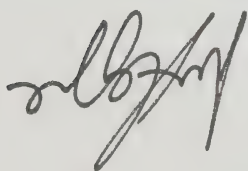
A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Mel Cappe', with a stylized, cursive script.

Mel Cappe

Notes

En tant que grand responsable de cette admirable institution nationale, je prends l'engagement personnel, et très solennel, de travailler avec les autres pour que ces objectifs soient atteints. Je compte bien amener la fonction publique du Canada à donner le meilleur d'elle-même et à devenir une institution capable de relever la qualité de vie de tous les Canadiens et Canadiennes, aujourd'hui comme demain au cours du millénaire qui commence.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Premier Ministre, l'assurance de ma plus haute considération.



Mel Cappe

servir leur pays et leurs concitoyens avec loyauté et dévouement. Nous reconnaissons l'apport de chaque employé, à tous les niveaux.

Nous voulons édifier une institution nationale unique, capable de servir les Canadiens et les Canadiennes avec fierté et excellence. Nous voulons qu'elle soit représentative de la société canadienne, qu'elle valorise la diversité et en tire sa force.

Cette fonction publique doit être innovatrice et ouverte aux idées nouvelles. Elle doit chercher constamment à s'améliorer. Elle doit se caractériser par une solide culture de gestion stratégique, axée sur les résultats. Cette fonction publique travaille en partenariat avec le grand public et d'autres secteurs. Elle est importante et essentielle pour les Canadiens. Elle constitue un investissement valable et nécessaire fait par les Canadiens et les Canadiennes.

En tant que chef de la fonction publique, il m'incombe de définir l'orientation pour l'avenir. Mon défi est de motiver et d'inspirer les fonctionnaires à travailler en ce sens.

Nous avons une tâche complexe devant nous, mais je ne suis pas seul. Les fonctionnaires de tous les niveaux, ceux qui travaillent en première ligne comme ceux qui œuvrent en coulisse, ont à cœur de s'assurer que nous pourrons continuer de bien servir le Canada et les Canadiens. Des réseaux de leaders dans toute la fonction publique font preuve d'innovation et passent à l'action. Une équipe solide de sous-ministres, de sous-ministres adjoints et de dirigeants d'organismes tiennent des rôles collectifs très importants.

Canada. Il cherche à obtenir la contribution d'un important groupe représentatif de gestionnaires qui proviennent de tous les niveaux de la fonction publique, de tous les ministères et organismes, de toutes les collectivités fonctionnelles et de toutes les régions.

Conclusion

Globalement, nos efforts en matière de recrutement, de bien-être en milieu de travail, de maintien en poste, d'apprentissage et de perfectionnement nous aideront à créer des milieux de travail exceptionnels, à maintenir un effectif hors du commun et à faire de notre institution une organisation apprenante. Nous deviendrons ainsi un employeur de choix.

Nous reconnaissons la qualité et la nature de notre travail et nous en faisons la promotion dans les services que nous offrons, les programmes que nous administrons et les conseils que nous donnons. Nous améliorerons sensiblement notre milieu de travail, notamment en donnant suite au sondage auprès des fonctionnaires. Nous éliminons la bureaucratie inutile, mettant au premier rang les résultats et l'imputabilité. Nous préparons des leaders à tous les niveaux.

En prenant ces mesures, nous pourrions relever les défis considérables qui se posent et la fonction publique du Canada continuera à bien servir les Canadiens et le Parlement.

Nous faisons de la fonction publique du Canada une institution moderne et un milieu de travail stimulant, débordant d'idées nouvelles, dotée à tous les niveaux de personnes talentueuses et de leaders qui ont à cœur de

Monsieur le Premier Ministre, nous encourageons l'apprentissage à tous les niveaux. Nous accordons la priorité au perfectionnement et à la promotion afin que les gens aient le bagage d'expérience requis pour bien servir. Nous favorisons le perfectionnement des leaders à tous les niveaux.

Nous incitons les gestionnaires à fournir à leurs employés des possibilités d'apprentissage sur une base continue. Ils doivent s'engager à établir des plans d'apprentissage pour eux-mêmes comme pour leurs employés, des plans équilibrés comprenant la formation en cours d'emploi, les affectations, l'apprentissage formel et la participation à des activités d'apprentissage. Ils doivent aussi s'engager à transmettre leur savoir aux autres dans l'intérêt futur de l'organisation. En cette période de transition à la fonction publique, une composante importante de notre stratégie de l'apprentissage est l'appui que nous accordons aux cadres intermédiaires.

La fonction publique dans son ensemble doit aussi devenir une organisation apprenante parce que c'est la meilleure façon d'assurer que le gouvernement continue à être important pour les citoyens. Il est essentiel de créer les avantages comparatifs dont le Canada aura besoin pour recruter les gens talentueux et recevoir les investissements convoités à l'échelle de la planète. Cela est crucial pour attirer des travailleurs du savoir à la fonction publique et les maintenir en poste.

Une organisation apprenante cherche à instaurer des pratiques exemplaires, célébrer ses succès et apprendre de ses erreurs.

Le comité de sous-ministres sur l'apprentissage et le perfectionnement met au point actuellement un ambitieux programme d'apprentissage pour la fonction publique du

L'apprentissage et le perfectionnement doivent aller de pair avec le recrutement et le maintien en poste de l'effectif. Ces éléments sont la clé pour préparer la fonction publique à servir dans cette ère du savoir. C'est dans son capital humain qu'un pays doit tout investir : éducation, formation, apprentissage continu. Cela s'applique aussi aux fonctionnaires.

L'apprentissage et le perfectionnement

Agir rapidement est un autre élément clé de notre stratégie. Le recrutement doit commencer dès maintenant, afin que les recrues aient le temps de se préparer, de parfaire leurs habiletés et de profiter de l'expérience et des compétences des fonctionnaires de partout au pays. C'est la seule façon d'assurer une transition sans heurts. Monsieur le Premier Ministre, il y va de l'intérêt de tous les Canadiens.

Le mérite restera au centre de notre stratégie de recrutement. Nous devons nous assurer que notre définition du mérite corresponde bien aux réalités de la société d'aujourd'hui. Le mérite doit aussi nous permettre d'atteindre de meilleurs résultats, nous inciter à un meilleur rendement et nous permettre de tenir compte des divers talents. La Commission de la fonction publique continuera de protéger le principe du mérite.

Le plan sera axé sur l'importance d'avoir une main-d'œuvre représentative de la population que nous servons. Il mettra l'accent sur le recrutement et la promotion des membres des groupes cibles à tous les niveaux : femmes, minorités visibles, personnes handicapées et Autochtones. Ce plan fera aussi une place aux jeunes, afin que nous puissions profiter de leur optimisme et de leur enthousiasme.

choses importantes. De plus, les organismes centraux doivent fournir aux gestionnaires les outils nécessaires pour travailler de manière efficace et efficiente et pour assurer l'intégrité des programmes et des services.

Nous continuons de moderniser nos méthodes de travail et nos pratiques de gestion. Nous donnons priorité à l'intégration et à la rationalisation de nos systèmes de planification et de production de rapport, afin de mieux nous concentrer sur les résultats. En même temps, nous devons adopter de saines pratiques en matière de gestion financière et d'administration, faire preuve d'équité dans la gestion des ressources humaines et, surtout, appliquer l'imputabilité dans tout ce que nous faisons.

Le recrutement

À l'instar de nombreuses autres institutions, nous dirigeons notre attention sur le recrutement afin d'être prêts à faire face à la vague de départs à la retraite d'ici cinq ans. Nous devons avoir en place des gens compétents et expérimentés qui représentent la population que nous servons. Nous devons encourager les travailleurs d'expérience à demeurer en poste pour diriger la transition. Même si nous avons mené des campagnes de recrutement et établi des programmes d'équité en matière d'emploi, nous savons que cela ne suffit pas.

Le comité des sous-ministres sur le recrutement, que je préside, a entrepris d'élaborer un plan d'action qui rompra avec l'approche des années précédentes. Alors que dans le passé nos efforts de recrutement étaient temporaires et ponctuels, nous avons maintenant une approche plus audacieuse, plus proactive et plus stratégique.

Comme je l'ai mentionné, lors du sondage mené l'an dernier auprès de tous les fonctionnaires fédéraux, le taux élevé de réponse a témoigné avec éloquence de leur engagement et de leur dévouement à servir la population, malgré les nombreuses années difficiles qu'ils ont vécues. Quelque 96 p. 100 des répondants jugent que le travail qu'ils font est important. Quelque 87 p. 100 sont fiers de leur unité de travail, 88 p. 100 disent aimer leur travail et 75 p. 100 estiment que leur ministère ou organisme est un endroit où il fait bon travailler.

Les résultats du sondage ont fait ressortir des choses à corriger : harcèlement, discrimination, perfectionnement professionnel, équité dans le processus de promotion, communications et charge de travail. Déjà, des superviseurs et des employés cherchent des façons d'améliorer leur milieu de travail à court terme. Des sous-ministres et des dirigeants d'organismes s'attaquent à des problèmes dans leur organisation. Le comité des sous-ministres sur le bien-être en milieu de travail élabore actuellement un plan d'action intégré pour aborder ces questions prioritaires. Il sera rendu public cet automne.

Entre-temps, nous prenons immédiatement certaines mesures, notamment pour régler les questions importantes du harcèlement et de la discrimination. Nous sommes à revoir notre politique anti-harcèlement à l'échelle du gouvernement, alors que nous tenons des discussions avec les agents négociateurs sur ces questions.

La question de la charge de travail pose un défi particulier, parce qu'il n'y a pas de solution unique. Chaque employé et chaque gestionnaire doivent prendre du recul face à leurs méthodes de travail, afin d'évaluer ce qu'ils sont capables de produire et de faire bien. Collectivement et individuellement, les sous-ministres doivent amorcer le dialogue afin que nous portions tous notre attention sur les

en place dans le cadre de *La Révéle*. Nous avons réalisé beaucoup de choses, mais nous avons encore beaucoup à faire. Nous partons de ce qui existe actuellement pour faire suite à l'engagement pris par le gouvernement dans le discours du Trône à l'égard de la fonction publique.

Des comités de sous-ministres, créés récemment, élaboreront actuellement des plans d'action afin que se poursuivent les progrès dans trois domaines — recrutement, bien-être en milieu de travail, apprentissage et perfectionnement — au cours des cinq prochaines années. La diversité est une priorité centrale dans le mandat de chacun de ces trois comités. L'effectif de la fonction publique se doit de refléter et d'inclure des milieux d'origine, des cultures, des expériences, des intérêts et des styles différents.

La diversité est un élément important de notre action. En effet, si nous tenons compte de différents points de vue pour élaborer des politiques, de même que pour concevoir et gérer des services et des programmes, nous obtiendrons de meilleurs résultats. Une fonction publique plus diversifiée préche par l'exemple, protège le principe du mérite, favorise l'appartenance à une collectivité, et constitue un choix de carrière stimulant pour tous les Canadiens.

Le bien-être en milieu de travail et le maintien en poste

Le bien-être en milieu de travail est au cœur de notre stratégie. Nous voulons maintenir en poste notre effectif de qualité actuel de même que ceux et celles que nous recruterons.

recenser et d'évaluer les tendances sociales, économiques et internationales à long terme qui influenceront sur la qualité de vie des Canadiens. Nous commençons aussi à accroître de façon importante les liens avec les gens qui font de la recherche sur les politiques en dehors de la fonction publique, que ce soit aux niveaux régional, national ou international.

L'élément humain

Monsieur le Premier Ministre, ceux qui font les efforts pour moderniser la prestation des services et renforcer notre capacité en matière de politiques, ce sont des hommes et des femmes qui œuvrent à tous les échelons, dans tous les ministères et organismes, dans les bureaux locaux, en région et aux administrations centrales, ou à l'étranger en tant que représentants de notre pays.

Nous devons créer un milieu de travail stimulant pour tous les fonctionnaires, afin qu'ils se sentent prêts tous les jours à servir leurs concitoyens. Nous devons attirer et retenir les gens les plus brillants afin que nous puissions offrir les meilleurs conseils stratégiques. Nous devons motiver une génération entière de nouveaux diplômés prometteurs afin qu'ils envisagent une carrière dans la fonction publique. Aux employés actuels, nous devons fournir les occasions de perfectionnement et d'apprentissage tout en leur offrant l'appui nécessaire. Nous devons enfin devenir une organisation d'avantage axée sur l'apprentissage et qui a à cœur de s'améliorer sans cesse. Les Canadiens et les parlementaires méritent rien de moins. Ces dernières années, les fonctionnaires ont manifesté leur engagement inébranlable envers le renouvellement de la fonction publique du Canada. Cette attitude se reflète dans plusieurs changements positifs mis

Nous prenons des mesures pour que la fonction publique du Canada continue de fournir aux ministres des conseils stratégiques professionnels, non partisans et basés sur l'analyse.

Puisqu'un si grand nombre de problèmes sont interreliés et concernent plusieurs ministères, nous avons créé des groupes de travail qui permettent de rassembler les compétences et les points de vue de plusieurs ministères. Nous avons aussi commencé à regrouper par thèmes les politiques proposées au gouvernement.

Ce ne sont ni un seul palier de gouvernement ni un seul organisme qui sont responsables des nombreuses questions qui affectent notre qualité de vie. C'est pourquoi nous avons collaboré avec de nombreux partenaires de l'extérieur pour mettre au point des initiatives dans le domaine des politiques : provinces, municipalités, établissements de recherche et d'enseignement, organismes internationaux, organismes bénévoles, groupes intéressés et simples citoyens. Cette stratégie de collaboration fait maintenant partie de nos façons de traiter certains dossiers au gouvernement fédéral, tels que la biotechnologie, le changement climatique et le commerce extérieur.

Une autre de nos priorités est de renforcer notre capacité de recherche sur les politiques à long terme. Un groupe solide et diversifié de personnes qui élaboreront des politiques est plus apte à planifier l'avenir et à s'y préparer. Il voit plus loin que les problèmes courants et peut conseiller le gouvernement pour qu'il sache comment et où il pourra agir efficacement dans l'avenir.

Notre moyen d'action principal pour atteindre cet objectif, c'est le Projet de recherche sur les politiques, lancé en 1996. Cette initiative, qui progresse bien, nous permet de

rapports humains, le partage des idées, du savoir-faire et des compétences dans un environnement sécurisé où les renseignements sur la vie privée des Canadiens sont protégés.

Le « gouvernement électronique » implique aussi que les ministères devront collaborer davantage. Il faut non seulement mettre les renseignements et les services en ligne, il faut aussi les regrouper selon les priorités et les besoins des citoyens afin de maximiser leur valeur. Le « gouvernement électronique » signifie que nous établissons des partenariats avec d'autres gouvernements, le secteur privé et les organismes sans but lucratif, dans le but d'harmoniser nos programmes et nos services avec les leurs, dans la mesure du possible. L'objectif ultime est d'améliorer l'efficacité et la pertinence du gouvernement pour tous les citoyens.

Comment procédons-nous? Notre stratégie, basée sur des cibles et des partenariats, consiste à mettre en place une infrastructure solide et à faire de bons investissements. Notre premier engagement est de faire en sorte qu'en décembre 2000 tous les ministères aient une présence en ligne, avec des données sur les programmes et des renseignements sur les services, ainsi que les formulaires clés.

Renforcer le secteur des politiques

Pendant que nous modernisons la prestation des services, nous continuons aussi à renforcer les secteurs où sont élaborées les politiques. Compte tenu des nombreux défis et possibilités qui s'offrent actuellement pour le Canada, il est essentiel que le gouvernement ait une solide capacité d'élaborer des politiques, avec un groupe de gens possédant des compétences solides dans ce domaine.

abondante et notre temps est très précieux : les citoyens ont besoin d'un meilleur accès aux renseignements et aux services du gouvernement, que ce soit en personne, par la poste, par téléphone ou Internet.

Dans le discours du Trône, le gouvernement s'est donné comme objectif de devenir « un utilisateur modèle des technologies de l'information et d'Internet » et d'ici 2004, il veut être connu dans le monde entier « comme le gouvernement le mieux branché avec ses citoyens. Les Canadiens et les Canadiennes auront accès à toute l'information et à tous les services gouvernementaux en direct, à l'endroit et au moment qui leur conviennent ».

La fonction publique du Canada veut atteindre ces objectifs et répondre aux besoins des Canadiens. À cette fin, un nouveau réseau intégré de prestation de services, appelé Service Canada, leur permet d'obtenir des renseignements sur plus de 1 000 programmes et services fédéraux accessibles grâce à un guichet unique. Ils peuvent se rendre en personne dans les centres d'accès de Service Canada, ou composer le 1-800-O-Canada, ou passer par le site du Canada sur l'Internet.

Service Canada est aussi la pointe la plus visible d'une révolution beaucoup plus importante et profonde qui transforme nos façons de fonctionner et de servir les Canadiens et le Canada. Cette révolution stimule et favorise l'avènement du « gouvernement électronique ».

Le « gouvernement électronique » implique plus que simplement mettre les renseignements et les services en ligne. L'utilisation des nouvelles technologies, y compris l'Internet, permet d'améliorer l'administration des programmes et des services. Elles affectent aussi les

Moderniser la prestation des services

Monsieur le Premier Ministre, les Canadiens

s'attendent que la fonction publique réponde aux besoins du XXI^e siècle en fournissant des services adaptés au

XXI^e siècle.

Moderniser la prestation des services a été la priorité de mes prédécesseurs à la tête de la fonction publique. C'est la mienne aussi. J'ajoute qu'il faut offrir un meilleur service aux Canadiens, surtout dans le contexte où tout est de plus en plus informatisé.

Au Canada, nous sommes l'institution qui fournit le plus de renseignements et de services. Les Canadiens comptent sur ces renseignements et ces services. Ils veulent être rassurés face aux produits qu'ils consomment, trouver les meilleures occasions de formation, connaître les parcs et les événements culturels, trouver de nouveaux débouchés commerciaux, mieux servir bénévolement leur collectivité, et ils veulent savoir comment le Canada joue son rôle sur la scène internationale.

Comme nous sommes entrés dans l'ère de l'électronique, nous voulons bâtir une société et une économie davantage axées sur le savoir. L'information est

rendement, contrôle efficace des ressources publiques, saine gestion du risque et imputabilité clairement établie face aux résultats. Nous faisons constamment notre possible pour nous améliorer. Les fonctionnaires doivent trouver de nouvelles façons de mieux gérer les programmes, de mieux servir les Canadiens et de mieux conseiller les ministres.

- les valeurs éthiques comme l'honnêteté et l'intégrité guident nos actions et nos décisions, et font que nous plaçons le bien commun au-dessus de tout intérêt ou avantage personnel;
- grâce aux valeurs humaines, nous respectons les besoins et les aspirations de nos collègues et des citoyens que nous servons. Nous tirons notre force et notre créativité de la diversité de la société canadienne.

Comme fonctionnaires, nous comptons sur ces quatre grandes valeurs pour prendre des décisions éclairées et bien servir nos clients. Elles nous guident également lorsqu'en vertu de notre obligation de rendre compte aux ministres, nous servons l'intérêt public dans son ensemble. Nous ne devons jamais oublier que notre devoir, c'est de bien servir la population et, tout autant, le bien commun supérieur. Il faut faire en sorte que ces valeurs se reflètent dans toutes nos décisions et toutes nos actions.

Pour les personnes qui servent directement le public, ce défi est particulièrement exigeant. Il est tout aussi important pour ceux qui travaillent en coulisse, qui donnent des conseils stratégiques aux ministres, qui conçoivent et gèrent les programmes et les services, qui consultent les Canadiens, sans oublier les employés dans les domaines suivants : ressources humaines, administration, finances, affaires juridiques et réglementaires, communications, informatique, sécurité et défense, recherches, sciences, opérations, services professionnels et techniques.

Nous devons continuer de déléguer l'autorité aux personnes les mieux placées pour prendre les décisions qui donneront les meilleurs résultats. Nous devons cependant rester fermement engagés à respecter la fonction moderne de contrôle : responsabilités claires, évaluation du

- les valeurs démocratiques nous permettent d'aider les ministres, dans le respect de la loi et de la Constitution, à servir le bien commun;
 - les valeurs professionnelles que sont l'excellence, le mérite et, par-dessus tout, l'objectivité et l'impartialité, nous aident à bien conseiller le gouvernement et servir les Canadiens;
- Le regrette John Tait, qui était sous-ministre, a décrit avec éloquence les quatre valeurs suivantes :

Les valeurs, de solides assises

Nos valeurs sont notre force. Ceux qui se joignent à la fonction publique doivent accepter un ensemble de valeurs pour remplir leur rôle et appuyer les ministres, qui sont les gardiens de l'intérêt public.

Si nous continuons d'insister sur les trois piliers que sont le service, les politiques et les ressources humaines, je suis convaincu que nous pourrions continuer de bien servir le Canada et les Canadiens pendant plusieurs générations à venir.

Nous avons à cœur de les relever du mieux possible. Selon les résultats du premier sondage mené auprès de tous les fonctionnaires, ceux-ci estiment que leur travail est important et ils en sont fiers.

Monsieur le Premier Ministre, les défis qui se posent au Canada et à la fonction publique sont considérables.

Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet



Ottawa, Canada K1A 0A3

Le 31 mars 2000

Monsieur le Premier Ministre,

En tant que chef de la fonction publique, j'ai le plaisir de vous présenter le rapport sur l'état de la fonction publique du Canada conformément à l'article 47.1 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

Monsieur le Premier Ministre, le gouvernement reconnaissait dans le discours du Trône d'octobre dernier que nous vivons dans un monde en pleine évolution. La technologie modifie nos vies; le savoir et la créativité sont à la base de la nouvelle économie. Les questions auxquelles notre société diverse fait face deviennent de plus en plus complexes.

Le programme annoncé dans le discours du Trône vise à donner une meilleure qualité de vie à tous les Canadiens. L'importance de la fonction publique du Canada et l'engagement du gouvernement à son égard y sont exprimés comme suit :

Le gouvernement mettra aussi l'accent sur le recrutement, le maintien en poste et l'apprentissage permanent à la fonction publique du Canada, afin qu'elle demeure forte, représentative, professionnelle, non partisane et capable de fournir aux Canadiens et aux Canadiennes les services de la plus haute qualité à l'orée du XXI^e siècle.



PRIME MINISTER • PREMIER MINISTRE

Le 31 mars 2000

Monsieur,

C'est avec plaisir que je reçois votre rapport annuel sur la fonction publique du Canada.

La fonction publique sert bien le Canada et la population canadienne est privilégiée d'avoir des fonctionnaires fédéraux, loyaux et dévoués, capables d'offrir des services de première qualité dans les deux langues officielles, tant au Canada qu'à l'étranger.

Le gouvernement s'engage à conserver ce niveau de service, tel qu'il l'a annoncé dans le discours du Trône, tout en « mettant l'accent sur le recrutement, le maintien en poste et l'apprentissage permanent » d'une main-d'œuvre compétente. En outre, le gouvernement reconnaît la nécessité d'édifier une main-d'œuvre davantage représentative, en faisant appel à la diversité de ce magnifique pays.

Grâce à plus de trente années d'expérience au Parlement, je comprends, de première main, le rôle important que joue la fonction publique et je compte sur ses conseils professionnels et impartiaux. La fonction publique du Canada saura sûrement relever les défis et tirer profit des possibilités du XXI^e siècle.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Jean Chrétien

Monsieur Mel Cappe
Greffier du Conseil privé et
secrétaire du Cabinet
Edifice Langevin, pièce 332
Ottawa (Ontario)
K1A 0A3

Données de catalogage avant publication (Canada)

Canada. Bureau du Conseil privé

Septième rapport annuel au Premier ministre sur la
fonction publique du Canada

Annuel.
1^{er} (1991-1992)-
Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.
Titre de la p. de t. addit. : Seventh annual report to
the Prime Minister on the Public Service of Canada.
Pub. aussi sous forme électronique sur le réseau informatique Internet.
En-tête du titre des 1^{er} et 2^e rapports : Fonction
publique 2000.
ISSN 1193-7637
ISBN 0-662-64907-9
N° de cat. BT74-1/10-2000
CP-01/2000

1. Fonction publique 2000 (Canada) — Périodiques.
2. Fonction publique — Réforme — Canada — Périodiques.
3. Fonction publique — Canada — Personnel — Direction — Périodiques.
- I. Titre.

JL 106 354.71'0005 C93-07047-4F

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2000.

<http://www.pco-bcp.gc.ca>

Nota : Dans la présente publication, les termes de genre masculin utilisés pour désigner des personnes englobent à la fois les hommes et les femmes.

Pour se procurer des exemplaires :

Téléphone : (819) 779-4341 Télécopieur : (819) 779-2833



la fonction publique du Canada
sur
Premier ministre
au
Septième rapport annuel



la fonction publique du Canada
sur
Premier ministre
au
Septième rapport annuel





Eighth Annual Report

to

the Prime Minister

on

the Public Service of Canada

Mel Cappe

Clerk of the Privy Council,
Secretary to the Cabinet and
Head of the Public Service

Canada





Eighth Annual Report

to

the Prime Minister

on

the Public Service of Canada

Mel Cappe

Clerk of the Privy Council,
Secretary to the Cabinet and
Head of the Public Service

Canada

Canadian Cataloguing in Publication Data

Canada. Privy Council Office

Eighth annual report to the Prime Minister on
the Public Service of Canada

Annual.

1st (1991/92)-

Text in English and French on inverted pages.

Title on added t.p.: Huitième rapport annuel
au Premier ministre sur la fonction publique
du Canada.

Issued also in electronic format on the Internet computer network.

At head of title of 1st and 2nd reports:

Public Service 2000.

ISSN 1193-7637

ISBN 0-662-65700-4

Cat. no. BT74-1/10-2001

CP-01/2001

1. Public Service 2000 (Canada) — Periodicals.
2. Civil service reform — Canada — Periodicals.
3. Civil service — Canada — Personnel management —
Periodicals.
- I. Title.

JL106

354.71'0005

C93-07047-4E

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, 2001.

To obtain print copies:

Phone: (819) 779-4341 TTY/TDD (613) 943-5510

Fax: (819) 779-2833

<http://www.pco-bcp.gc.ca>





PRIME MINISTER • PREMIER MINISTRE

March 30, 2001

Dear Mr. Cappe:

Thank you for your annual report on the Public Service of Canada. I was pleased to read about the action that you and your colleagues are taking to respond to the challenges of the knowledge economy and society.

As I said in my reply to the Speech from the Throne on January 31, 2001: "An activist government requires a first class public service. I am proud of our public service. The government will take all the steps necessary to ensure that we continue to have the talent necessary for a public service that is committed to excellence. And we will make the necessary reforms to modernize the public service for the requirements of the 21st century."

With our combined efforts, I am confident we will have in place, as we move into the future, an institution that is even more innovative, dynamic and reflective of the diversity of the country. A strong, professional, non-partisan, bilingual and national Public Service will help the Government of Canada fulfil its responsibilities and bring us closer to meeting our goal of building a higher quality of life for all Canadians.

Together, we will succeed.

Yours sincerely,

A handwritten signature in cursive script, reading "Jean Chrétien".

Mr. Mel Cappe
Clerk of the Privy Council,
Secretary to the Cabinet and
Head of the Public Service
Room 332, Langevin Block
Ottawa, Ontario
K1A 0A3

Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet



Greffier du Conseil privé et
Secrétaire du Cabinet

Ottawa, Canada K1A 0A3

March 29, 2001

Dear Prime Minister:

As Head of the Public Service and in response to section 47.1 of the Public Service Employment Act, I am very pleased to report again on the state of the Public Service of Canada and to signal the direction we will be taking this year and beyond.

Here, I describe the challenges facing the Public Service and report on what we are doing to address them. I also signal the beginning of a phase of more fundamental reform that will enable the Public Service to become a modern, people-centred institution which gets results that matter to Canadians in an economy and society based on knowledge.

With your support and that of your Ministers, along with the contribution of deputy ministers, agency heads, and public servants across the country, I am confident we will be able to achieve the Government of Canada's objective for the Public Service, as outlined in the Speech from the Throne.

To assist the Government in fulfilling its responsibilities, Canada must have a public service distinguished by excellence and equipped with the skills for a knowledge economy and society. The Government will seek bright, motivated young women and men to accept the challenge of serving their country in the federal public service. The Government is committed to the reforms needed for the Public Service of Canada to continue evolving and adapting.

These reforms will ensure that the Public Service is innovative, dynamic and reflective of the diversity of the country — able to attract and develop the talent needed to serve Canadians in the 21st century.

Speech from the Throne
January 30, 2001

The Knowledge Economy and Society

Around the world, the success of economies and societies is increasingly based on knowledge. The pace and scope of change from an industrial to a knowledge-based economy is unprecedented and so are the challenges and opportunities.

Globalization is making people, goods and services more mobile and more interdependent, increasing competition within and among sectors, particularly for talent. Attracting and retaining knowledge workers is an ongoing challenge.

Today's society is increasingly diverse and governments need to do more to draw on this strength. In a knowledge economy, diverse perspectives, backgrounds and approaches contribute to better and more relevant service and stronger policy advice.

Technology is making it easier to exchange information and to create and better disseminate knowledge. For governments, technology is making it possible to put information and services on-line and to respond to the demand for faster, better, more dynamic and customized service.

We are also seeing a broader transformation to E-Government. While it involves the better use of new information and communications technologies, E-Government is not just “electronic” government. It is “enabled” government — government that delivers different and better programs and services to Canadians.

E-Government is about people: new skill sets, mindsets and leadership approaches. It will transform how public servants work, relate to each other, do business, and engage citizens and other partners.

A People-Centred Modern Public Service

Prime Minister, a more modern public service is emerging to respond to the challenges of today’s rapidly changing, interdependent world focussed on knowledge.

We are moving away from a traditional model of public service based on hierarchical, directive management. We are leaving behind a public service where jobs were based primarily on repetitive, well-defined tasks and predictable activities and where vertical, top-down communications approaches were the norm.

We have begun the transformation to a modern, people-centred Public Service of Canada, one which is more flexible and responsive, adaptive and innovative. But the transformation is taking place too slowly. Current laws, rules and structures for managing people in the Public Service are neither flexible nor responsive enough to allow us to compete for talent in a knowledge economy. As well, the industrial era mindset and culture is still alive in many parts of today’s Public Service.

As we make this transformation, the very foundations of our proud heritage will guide us. We will continue to be non-partisan and bilingual, national in scope and international in outlook. We will continue to embrace the core values that the late Deputy Minister John Tait outlined for us and that underpin everything we do:

- Democratic values mean we help Ministers, under law and the Constitution, to serve the common good.
- Professional values reinforce our unwavering commitment to merit, competence, excellence, continuous improvement, objectivity and impartiality in advice, and fidelity to the public trust. Innovation, initiative, creativity, service to citizens, partnership, networking and teamwork are other examples of our professional values.
- Ethical values guide our actions and decisions and ensure that we put the common good ahead of personal interest or advantage.
- People values mean we respect our colleagues' needs and aspirations as well as those of the citizens we serve.

Further, the Public Service of Canada will continue to offer fascinating and challenging work, interesting people to work with, and an unparalleled chance to make a difference in the lives of Canadians and the future of Canada.

Above all, we will continue to provide sound, non-partisan advice to Ministers and strive to deliver the highest-quality service to Canadians.

Focussing on Our People

Successfully managing the transformation to a modern public service will be challenging, but it is necessary if we are to remain effective in the knowledge economy and society.

Deputy ministers, agency heads and I are committed to improving how we manage people because people are central to this transformation and to our ability to advise on public policy and deliver public services.

We are seeing some improvements. For example, we have put in place and updated programs for developing people at various levels and in several functional communities. We are investing in our future by providing work experience to post-secondary students and then offering employment to qualified graduates.

We are creating networks to help public servants, particularly managers, to make the transition to a knowledge economy and society. And we have modernized our approach to all aspects of selection and career support for our assistant deputy minister cadre.

The sum of these efforts represents the beginning of a cultural shift where good people management is seen as an integral part of good management.

But today's human resources management laws do not allow us to move quickly enough on the transformation to a modern, people-centred Public Service. More fundamental change is required, as I outline at the end of this report.

In the meantime, the Public Service must keep doing everything it can within its power today. This means a continued focus on recruitment, workplace well-being and retention, and learning and development, in line with the commitment in the Speech from the Throne in 1999.

It means taking steps to more quickly and easily recruit the diverse work force we need and want, while protecting the principle of merit in an increasingly competitive labour market. It means implementing classification reform. It means developing creative solutions which allow for the transfer of essential corporate memory and knowledge before a large percentage of our current work force retires. And it means committing to learning as an investment in our people, for a Public Service which is based on knowledge and innovation.

Prime Minister, I invite public servants at all levels and in all regions to act on the recommendations of three deputy minister-level committees: on recruitment, on workplace well-being, and on learning and development.

Recruitment

For the first time in several years, we are accelerating our efforts on recruitment.

Prime Minister, we are actively encouraging managers to do everything they can to recruit top talent. This means targeting Canada's best graduates at home and abroad and being visible on university and college campuses.

It also means giving students meaningful and challenging assignments because students are our best ambassadors. We want young people to join for the experience. We hope many will stay for a career.

Across the Public Service, both at headquarters and in regions, departments are sharing recruitment strategies and programs, best practices, innovative approaches and tools. Assistant deputy ministers who have been named “champions” of recruitment are providing leadership in their individual departments.

Diversity is central to our recruitment efforts. And, in the coming year, we are focussing on improving the representation of visible minorities. With the help of such organizations as the National Council of Visible Minorities, we are working to create a more diverse pool of potential recruits. As well, we are inviting new Canadian citizens to consider working for the Public Service.

Managers are encouraged to act on the recommendations of the Perinbam Task Force on the Participation of Visible Minorities in the Federal Public Service and of the Smith Task Force on an Inclusive Public Service. This means meeting or even exceeding the benchmarks on hiring visible minorities in the Public Service, in the Perinbam report endorsed by your government.

Departments, with the support of central agencies, in the coming year will work to better integrate their work force plans and business plans. In line with the Official Languages Act, we are taking steps to ensure that the Public Service of Canada reflects the equitable participation of both official languages communities and is a workplace which is conducive to the use of both official languages.

Workplace Well-being

Workplace well-being begins in the individual work unit. The cumulative impact of positive, individual efforts helps the Public Service of Canada become an employer of choice.

Over the past year, employees and managers across the Public Service continued to act on the issues raised in 1999 in the Public Service Employee Survey. They have been developing and implementing creative and customized solutions to issues of workload, career development, team spirit, and more.

Central agencies are supporting these efforts by ensuring that the right policies and programs are in place. For example, a modern policy on the prevention and resolution of harassment in the workplace — a major problem identified by survey respondents — has been developed and is being prepared for implementation.

Leave and flexible work arrangements are two other examples. In the year ahead, central agencies will make the details of such policies more accessible to managers and employees and find other ways to promote workplace well-being.

All managers and employees are encouraged to create inclusive and healthy workplaces that embrace diversity and eliminate barriers to full participation.

Learning and Development

Just as the Government of Canada is focussing on skills and innovation for Canadians in the knowledge economy, so too is the Public Service focussing on learning

and development for public servants. Our efforts here support and reinforce actions on recruitment and workplace well-being.

Learning events on such topics as service improvement, modern comptrollership, and values and ethics are being offered to give greater support to managers and employees. Courses are being given in priority areas, such as diversity. Some departments are initiating mentoring programs, which can help to retain and develop employees. In keeping with the move toward using electronic technology, on-line tools are being developed to help managers conduct self-assessments and develop personalized learning plans.

Perhaps the most valuable learning and developmental opportunities are informal — occurring naturally through the variety of work public servants do every day. The Public Service of Canada offers an unparalleled array of work in all kinds of occupations and in such diverse areas as the environment, natural resources and the North; science and technology; Aboriginal issues; heritage and culture; and policing and corrections.

Still, we can do more to make sure employees have the knowledge, competencies and tools they need to continue developing sound policies and delivering services with excellence in the knowledge economy and society. We are considering various policies and programs to support managers and employees, including a government-wide learning policy, a learning and innovation seed fund, and portable learning accounts.

We need to enable and empower public servants to learn and grow to ensure a high-performing workplace that can deliver results for Canadians. Public servants are

responsible for their own learning plans; managers are responsible for giving them the opportunity to learn.

Working Smarter in a Knowledge Economy and Society

Prime Minister, our efforts to improve how we manage inside the Public Service are proceeding at the same time as we are improving how we support the Government in fulfilling its obligations in today's knowledge economy and society. We continue to focus on results as we seek innovative ways to improve the delivery of services and programs to Canadians and to provide our best policy advice to Ministers.

The Government's management framework, *Results for Canadians*, highlights the need to strengthen management practices, decision making and priority setting to better respond to citizens' needs. Practising integrated risk management supports the desired cultural shift to a risk-smart work force and environment.

Breaking down the "silos" of hierarchies that exist within government is also important for getting results. Information technology is helping in this regard. And federal regional councils are experimenting with different approaches for integration and horizontal management.

Modernizing Service Delivery

Over the past year, public servants at headquarters and in regional and local offices have worked to provide Canadians with faster, easier, more convenient, more seamless access to government information and services in both official languages. We have continued to establish

Service Canada centres for people who want face-to-face service. We have also encouraged Canadians to use 1-800 O-Canada, our primary toll-free number for information on 1,000 federal programs and services. And we have met the first-year targets of the Government On-Line initiative, thus moving the Government closer to putting information and service on-line by 2004.

In January 2001, the Public Service took a significant step toward that end, Prime Minister, when you launched the redesigned Government of Canada Web site (www.canada.gc.ca). The Canada Site provides information and service through three gateways: Canadians, Canadian Business, and Non-Canadians. It is now one of the world's easiest government Web sites to use.

We will continue our efforts to modernize and improve service delivery for the knowledge economy and society. We will move ahead with the Government On-Line Initiative and ensure knowledge workers have the tools, learning and infrastructure to deliver in an electronic world.

We will look for ways to better integrate service delivery channels in order to improve access, quality, efficiency and citizen satisfaction. We will seek to improve the delivery of services in both official languages.

Strengthening Policy Advice

We have also continued to strengthen our advice to Ministers in a knowledge economy and society at every step of the policy-making continuum: research, analysis, development of options, implementation and monitoring.

Today's policy research capacity is considerably stronger than it was five years ago. Through the Policy Research Initiative, we have built networks with other governments, academia and think tanks. These have, in turn, helped us to better identify and address the medium- to long-term policy issues facing Canada.

We have continued to consider policy issues thematically, to allow for broader perspectives on a set of issues. More and more policy is being developed horizontally, from children and youth to sustainable development and Aboriginal issues. We have explored the application of risk management principles to policy analysis and development. We encourage full and substantive interdepartmental consultations. And we continue to emphasize the need for monitoring how policies are being implemented and for making adjustments where necessary.

In January 2001, recognizing that sound policy advice depends on a strong policy community, we launched a Policy Research Development Program designed to attract the best graduates into policy research in the Government of Canada. This complements departmental and corporate developmental programs.

While the way we approach policy issues today is fundamentally different than it was a decade ago, more can still be done. Departments and central agencies need to work together to develop policy proposals with a whole-of-government perspective, to understand the linkages within and among policy issues, and to ensure that efforts to advance in one area also support progress in others. We also need to broaden the range of perspectives contributing to policy and program analysis by better integrating and co-ordinating advice across departments. Public servants

are encouraged to integrate regional and operational perspectives in policy research, analysis and development, and implementation.

Taking the Next Steps

Prime Minister, we have the right foundation, and we are moving in the right direction. There is a collective commitment to modernize the Public Service for today's knowledge economy and society. But our efforts are not leading us quickly nor far enough toward a Public Service that is innovative, dynamic and reflective of Canada's diversity.

Many people inside and outside the Public Service have analysed our human resources management challenges. These include the Strong Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation and, recently, the Auditor General.

Human resources management has been examined through many lenses. One is the life-cycle approach outlined here: recruitment, retention and learning. Another, offered by the Strong Advisory Committee, is to take a functional approach with a long-term human resources strategy based on five interrelated elements: planning, staffing, rewarding, developing, and retaining. Still another approach, focussing on union-management relations, is being explored by the Fryer Advisory Committee on Labour Management Relations in the Federal Public Service.

No matter how you look at it, it is clear that we are not able to keep pace because our current people management regime is too linear, inflexible and complex.

As the Strong Advisory Committee commented:

It is the Committee's view that there is an urgent need for clear accountabilities, matching authorities and a general streamlining of human resource processes if the Public Service is to deliver on its ambitious goals. In this respect, we support the Auditor General's recommendation that the government address the long-standing structural and systemic issues immediately.

To keep pace and better support the efforts of public servants at all levels, we need to move from our incremental approach to a more fundamental reform of the legislative framework for human resources management in the Public Service.

We are already taking action to modernize comptrollership by making managers responsible for financial management within a clear accountability framework. Now it is time to modernize the management of human resources in the Public Service.

We believe that modern human resources management legislation should be based on the following guiding principles:

- First and foremost is the protection of merit, non-partisanship, representativeness and competence.
- Second, management should be responsible for all aspects of human resources management.

- Third, authority for human resources management should be pushed as far down in the organization as possible.
- Fourth, managers should be held accountable for the exercise of their responsibilities.

In doing so, we aim to enable the Public Service of Canada to attract, retain and develop the talent needed to serve Canadians in the 21st century.

Conclusion

I am confident that we will be able to modernize the Public Service of Canada for the future.

Prime Minister, the Public Service of the future is about people and place. It is as diverse as Canada itself. It is inclusive. The best and the brightest want to join — and do. They share a wealth of knowledge and experience.

People and ideas circulate within and across organizations. There are career public servants and there are those who come and go, bringing with them new skills and knowledge. Outside expertise and diverse perspectives are welcome. There are leaders at every level. People work in teams and networks. They break down barriers.

Decisions are made at the right level. People take responsibility for their actions. They are committed to serving their country and their fellow citizens with loyalty and dedication. They look to and prepare for tomorrow while getting results today.

The Public Service of the future is a place that offers the most interesting and challenging work around. It offers the opportunity for personal learning, development and growth. It provides people with the tools and the environment to do their work well. It is enabled by technology.

It embraces continuous learning, career and professional development. Employees and managers share responsibility for learning. And it is a learning organization — where people share their experiences and learn from them.

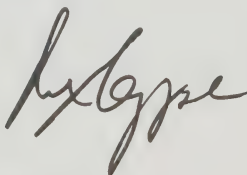
It is dynamic and adaptive, flexible and responsive. It values and rewards excellence and innovation. It promotes a balance between work and personal life.

The Public Service of Canada of the future is an employer of choice that serves Canadians better and gives Ministers better, more integrated policy advice.

Modernizing the Public Service is challenging. But it is too important not to do.

Prime Minister, it is my privilege to lead the Public Service of Canada into the 21st century and to work with deputy ministers, agency heads, and public servants across the country to support the Government's efforts to position Canada as a world leader in the knowledge economy and society.

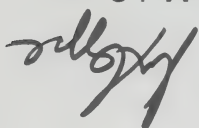
Sincerely,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Mel Cappe', written in a cursive style.

Mel Cappe

Notes

Mel Cappe



l'expression de ma très haute considération.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Premier ministre,

Monsieur le Premier ministre, je me sens honoré de diriger la fonction publique du Canada à l'aube du XXI^e siècle et de travailler avec les sous-ministres, les chefs d'organisme et avec tous nos fonctionnaires, d'un océan à l'autre. Nous voulons appuyer les efforts que déploie le gouvernement afin de hisser le Canada au rang des chefs de file mondiaux dans l'économie et la société du savoir.

La modernisation de cette institution est une entreprise délicate, mais les enjeux sont trop grands pour que nous y renoncions.

La fonction publique fédérale de demain est un employeur de choix qui aspire à mieux servir les Canadiens et à prodiguer aux ministres un service-conseil plus intégré.

De plus, ce milieu est souple, ouvert, dynamique et créatif. Il valorise et récompense l'excellence et l'innovation. Il privilégie l'équilibre entre le travail et la vie personnelle.

L'apprentissage continu et le perfectionnement professionnel, dont les employés et les gestionnaires partagent la responsabilité, sont la devise de ce milieu. C'est une organisation apprenante dont les membres mettent en commun leur expérience, d'où ils tirent un enseignement.

Nous voulons que la fonction publique du Canada soit capable d'attirer, de maintenir en poste et de développer les talents nécessaires pour servir les Canadiens au 21^e siècle.

Conclusion

Je suis convaincu que nous saurons moderniser la fonction publique du Canada en fonction de l'avenir.

Monsieur le Premier ministre, la fonction publique de demain privilégie l'élément humain et le milieu de travail. Elle est aussi diversifiée que notre pays. Elle est inclusive. Les plus prometteurs et les plus brillants veulent y faire carrière, et ils concrétisent leur rêve. Ils mettent en commun un savoir et une expérience immenses.

Les gens et les idées circulent au sein des organisations et entre celles-ci. Il y a les fonctionnaires de carrière et il y a ceux qui vont et viennent, apportant avec eux compétences et connaissances. Nous apprécions l'expertise extérieure et les perspectives diverses. Il y a des leaders à tous les niveaux. Les gens travaillent en équipes et en réseaux. Ils éliminent les obstacles.

Les décisions sont prises au bon niveau. Les gens sont responsables de leurs actions. Ils ont à cœur de servir leur pays et leurs concitoyens avec loyauté et dévouement. Ils préparent l'avenir tout en relevant les défis de l'heure.

Nul autre milieu que la fonction publique de demain n'est plus intéressant et plus stimulant. Nul autre n'offre autant d'occasions de poursuivre son apprentissage, de se perfectionner et de s'épanouir. Exploitant à fond la technologie, il procure à ses gens les outils et l'environnement pour qu'ils accomplissent bien leur travail.

général selon laquelle le gouvernement doit régler immédiatement les problèmes structurels et systémiques qui entraînent encore. »

Pour nous maintenir à niveau et mieux appuyer les efforts déployés par les fonctionnaires à tous les échelons, nous devons rompre avec l'approche « étagée ». Nous devons enclencher une réforme plus approfondie de la législation en matière de gestion des ressources humaines dans la fonction publique.

Nous avons déjà pris certaines mesures pour moderniser la fonction de contrôleur en confiant à nos gestionnaires la responsabilité de la gestion financière qu'ils assumeront à l'intérieur d'un cadre clair. Le moment est maintenant venu de moderniser notre gestion des ressources humaines.

Nous croyons qu'un cadre législatif moderne en matière de ressources humaines doit se fonder sur les principes directeurs suivants :

- d'abord et avant tout, sauvegarder le principe du mérite, de l'impartialité, de la représentativité et de la compétence;
- deuxièmement, assurer que tous les aspects afférents aux ressources humaines relèvent de la gestion;
- troisièmement, déléguer les pouvoirs de gestion des ressources humaines aux niveaux de gestion les plus bas possible de la hiérarchie;
- enfin, responsabiliser les gestionnaires et les rendre imputables de leur gestion.

l'économie et la société du savoir. Parfois, les efforts déployés ne nous permettent pas d'aller aussi vite ou de pousser aussi loin que nous le voudrions, pour que la fonction publique soit avant-gardiste, dynamique et à l'image de la diversité canadienne.

Nombreux sont ceux qui, à l'intérieur comme à l'extérieur de la fonction publique, ont analysé les défis de cette institution en matière de gestion des ressources humaines. C'est ce qu'ont fait le Comité consultatif Strong sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction et, plus récemment, le vérificateur général.

La gestion des ressources humaines a été examinée sous différents angles. L'approche temporelle — recrutément, maintien en poste et apprentissage — en est une. L'approche fonctionnelle, que propose le Comité consultatif Strong, se fonde sur cinq éléments interconnectés d'une stratégie à long terme, à savoir : planification, dotation, récompenses, apprentissage et maintien en poste. Pour sa part, le Comité consultatif Fryer se penche sur la question sous l'angle des relations syndicales-patronales dans la fonction publique fédérale.

Quelle que soit la façon dont nous examinons cela, il est clair que nous ne sommes pas en mesure de soutenir le rythme du changement, parce que l'actuel régime de gestion du personnel est trop linéaire, rigide et complexe.

Voici ce qu'affirme le Comité consultatif Strong :

« Selon le Comité, il faut de toute urgence établir des responsabilités claires, apparier les pouvoirs et, d'une manière générale, rationaliser les processus des ressources humaines pour que la fonction publique puisse atteindre ses objectifs ambitieux. À cet égard, nous appuyons la recommandation du vérificateur

Monsieur le Premier ministre, nous avons jeté les bases nécessaires et sommes dans la bonne voie. Nous sommes collectivement déterminés à faire de la fonction publique une institution moderne bien insérée dans

Les prochaines étapes

poussées et généralisées. Nous jugeons important de continuer à contrôler la mise en œuvre des politiques et d'apporter les ajustements qui s'imposent.

Conscients que la prestation de conseils stratégiques judiciaires requiert que l'on puisse compter sur des chercheurs de haut niveau, nous avons lancé en janvier 2001 le Programme de formation en recherche sur les politiques. Conçu pour attirer les diplômés les plus prometteurs au gouvernement du Canada, il complète ceux mis en œuvre au sein des ministères et à l'échelle du gouvernement.

Bien que notre approche de l'élaboration des politiques ait énormément évolué en dix ans, il reste encore beaucoup à faire. Les ministères et les organismes centraux doivent collaborer en vue de formuler des propositions stratégiques d'envergure pangouvernementale et tenant davantage compte des divers points de vue. Ils doivent saisir toutes les corrélations et s'assurer que les progrès réalisés dans un domaine profitent à d'autres secteurs. Il faut également favoriser la consultation interministérielle en matière d'analyse des politiques et des programmes, en intégrant et en coordonnant mieux les conseils prodigués dans les ministères. Nous encourageons les fonctionnaires à trouver des façons d'intégrer les perspectives régionales et opérationnelles à tout le processus d'élaboration des politiques : recherche, analyse, formulation et mise en œuvre.

du savoir disposent des outils, des moyens d'apprentissage et de l'infrastructure nécessaires dans un monde branché.

Dans le but de mieux répondre aux attentes des citoyens, nous chercherons à mieux intégrer les modes de prestation pour améliorer l'accessibilité, la qualité et l'efficacité de nos services. Nous devons également améliorer la prestation de nos services dans les deux langues officielles.

Améliorer nos conseils stratégiques

Nous avons également continué de renforcer la fonction conseil à l'intention des ministres, couvrant tout le processus de la formulation des politiques : de la recherche à la surveillance, en passant par l'analyse, l'élaboration d'options et la mise en œuvre.

Aujourd'hui, notre capacité de recherche en matière de politiques est nettement supérieure à ce qu'elle était il y a cinq ans. Grâce au Projet de recherche sur les politiques, nous avons établi des réseaux avec les autres gouvernements, les milieux universitaires et divers instituts d'analyse. En retour, ceux-ci nous ont aidés à cerner de plus près les questions que le Canada doit aborder à moyen et à long terme.

Afin d'élargir nos horizons, nous avons continué

d'aborder les questions stratégiques sur une base thématique. Il arrive de plus en plus souvent que les politiques soit élaborées dans un plan horizontal, qu'il s'agisse des enfants et des jeunes, du développement durable ou des questions autochtones. Nous avons examiné la possibilité d'appliquer les principes de la gestion du risque à l'analyse et à la formulation des politiques. Nous encourageons la tenue de consultations interministérielles

Pour obtenir des résultats, il est important de briser la hiérarchisation de l'appareil gouvernemental. Les technologies de l'information nous aident à cet égard. De même, les conseils régionaux fédéraux expérimentent différentes méthodes d'intégration et de gestion horizontale.

Moderniser la prestation de nos services

Au cours des 12 derniers mois, les fonctionnaires des bureaux centraux et régionaux ont travaillé à offrir aux citoyens un accès à l'information et aux services gouvernementaux qui soit plus rapide, plus facile, plus pratique et plus uniforme, et cela, dans les deux langues officielles. Nous avons multiplié les centres Service Canada pour les gens qui préfèrent le contact direct avec le gouvernement. Nous avons aussi encouragé les Canadiens à utiliser la ligne sans frais 1-800-O-Canada pour obtenir des renseignements sur 1 000 programmes et services fédéraux. Nous avons atteint nos objectifs de la première année dans le cadre de l'initiative du Gouvernement en direct, nous rapprochant de notre but global : offrir les renseignements et les services en direct d'ici 2004.

En janvier 2001, Monsieur le Premier ministre, vous nous avez fait franchir un autre grand pas en ce sens en inaugurant le site Web reconfiguré du gouvernement du Canada (www.canada.gc.ca). Le Site du Canada permet d'accéder à des renseignements et à des services regroupés en trois portails : Canadiens, Entreprises canadiennes et Non-Canadiens. Il s'agit en fait de l'un des sites gouvernementaux les plus conviviaux du monde.

Nous allons poursuivre nos efforts pour moderniser et améliorer les services dans l'économie et la société du savoir. Nous allons continuer de faire avancer l'initiative du Gouvernement en direct et nous assurer que les travailleurs

du savoir. Nous étudions divers programmes et politiques pour appuyer les gestionnaires et les employés, notamment une politique pangouvernementale de l'apprentissage, un fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage et des comptes d'apprentissage transférables.

Nous devons donner aux fonctionnaires les moyens, mais aussi la responsabilité, de se perfectionner et de s'épanouir pour créer une fonction publique ultraperformante qui réponde aux attentes des Canadiens. Les employés ont la responsabilité d'établir leurs propres plans d'apprentissage, et les gestionnaires ont celle de créer les conditions favorables à l'apprentissage continu.

Accroître notre efficacité dans une économie et une société du savoir

Monsieur le Premier ministre, nous nous appliquons non seulement à améliorer nos méthodes de gestion, mais aussi nos façons d'aider le gouvernement à remplir ses obligations dans l'économie et la société du savoir. Sans perdre de vue les résultats à atteindre, nous cherchons sans relâche des moyens innovateurs d'améliorer la prestation des services et des programmes aux citoyens et de conseiller les ministres le plus judicieusement possible.

Comme prévu dans le cadre de gestion dont s'est doté le gouvernement, et qui s'intitule *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, il est impérieux d'améliorer les pratiques de gestion, le processus décisionnel et l'établissement des priorités pour mieux répondre aux besoins des citoyens. La gestion intégrée des risques nous permettra d'opérer le changement culturel souhaité et de se doter d'une main-d'œuvre avertie, apte à prendre des décisions judicieuses dans un environnement propice à la gestion prudente.

À l'instar du gouvernement du Canada qui se concentre sur l'amélioration des compétences et l'innovation pour ses citoyens dans une économie du savoir, la fonction publique mise sur l'apprentissage et le développement de ses employés. Nos efforts à cet égard appuient ceux que nous déployons pour le recrutement et le bien-être en milieu de travail.

Des séances de formation sur différents sujets — amélioration des services, fonction moderne de contrôleur, valeurs et éthique — sont offertes pour mieux appuyer les gestionnaires et les employés. On donne aussi des cours sur les grands enjeux comme la diversité. Certains ministères ont lancé des programmes de mentorat pouvant contribuer à retenir et à perfectionner les employés. Tirant profit de la technologie, on met en ligne des instruments pour soutenir les gestionnaires dans leur travail d'auto-évaluation et de formulation de plans d'apprentissage personnalisés.

Or, il n'y a pas que les salles de cours pour apprendre et se perfectionner : il y a aussi tous les enseignements que les fonctionnaires tirent de leur travail quotidien dans des domaines très variés. En effet, les choix de carrière dans la fonction publique du Canada ne manquent pas : environnement, ressources naturelles et affaires du Nord, sciences et technologie, questions autochtones, patrimoine et culture, maintien de l'ordre et service correctionnel, etc.

Nous devons faire mieux encore pour nous assurer que les employés possèdent les connaissances, les compétences et les outils leur permettant d'élaborer des politiques judicieuses et d'offrir des services de qualité supérieure dans le cadre d'une économie et d'une société

Le bien-être en milieu de travail se crée au quotidien. La somme de tous les efforts individuels et positifs concourt à faire de la fonction publique du Canada un employeur de choix.

Au cours de la dernière année, les employés et les gestionnaires dans les ministères et les organismes centraux ont poursuivi leur action pour résoudre les problèmes soulevés dans le sondage de 1999 auprès des fonctionnaires. Ainsi, ils ont entrepris de mettre au point et d'appliquer des solutions originales à diverses questions, dont la charge de travail, le perfectionnement professionnel et l'esprit d'équipe.

Les organismes centraux veillent à ce que gestionnaires et employés puissent compter sur les politiques et les programmes nécessaires. Par exemple, nous avons élaboré et sommes sur le point de mettre en œuvre une politique moderne pour la prévention et la répression du harcèlement en milieu de travail, problème majeur signalé dans le sondage.

Les possibilités de congés et les régimes de travail assouplis s'inscrivent également dans ce sillage. Au cours de la prochaine année, les organismes centraux rendront ces politiques et ces programmes plus accessibles aux gestionnaires et aux employés. Ils trouveront aussi d'autres moyens de favoriser le bien-être en milieu de travail.

Actuellement, on incite tous les gestionnaires et employés à créer des milieux de travail sains et inclusifs, privilégiant la diversité, et à éliminer les obstacles empêchant la participation de tous.

À l'échelle de la fonction publique, administrations centrales et bureaux régionaux échangent sur les stratégies et les programmes de recrutement ainsi que sur les pratiques exemplaires, les démarches et les outils novateurs. Les sous-ministres adjoints qui ont accepté le rôle de « champions » du recrutement assument le leadership dans leurs ministères.

La diversité est au cœur de nos efforts de recrutement. Au cours de la prochaine année, nous nous emploierons notamment à améliorer la représentation des minorités visibles. Des organismes tel le Conseil national des minorités visibles nous aident à diversifier notre bassin de candidats éventuels. Nous invitons aussi les nouveaux citoyens canadiens à envisager de travailler pour la fonction publique.

On invite en outre les gestionnaires à donner suite aux recommandations du Groupe de travail Perinbam sur l'embauche de membres des minorités visibles dans la fonction publique et à celles du Groupe de travail Smith sur une fonction publique inclusive. Cela implique que l'on devrait respecter, voire dépasser les objectifs-repères du rapport Perinbam en matière d'embauche des membres des minorités visibles dans la fonction publique, objectifs que votre gouvernement a endossés.

Avec l'aide des organismes centraux, les ministères veilleront au cours de la prochaine année à mieux intégrer la planification des effectifs à leurs plans d'activités. Conformément à la *Loi sur les langues officielles*, nous prenons des mesures pour permettre à la fonction publique du Canada d'offrir un environnement dans lequel les deux communautés linguistiques de langue officielle participent de façon équitable et où les deux langues officielles ont leur juste place.

Cela implique aussi de confier aux étudiants du travail utile et stimulant, car ceux-ci sont nos meilleurs ambassadeurs. Nous voulons que les jeunes viennent chez nous prendre de l'expérience. Nous espérons aussi qu'ils seront nombreux à rester pour y faire carrière.

Pour la première fois depuis plusieurs années, nous avons entrepris d'accélérer nos efforts de recrutement. Monsieur le Premier ministre, nous pressons les gestionnaires de tout mettre en œuvre pour recruter les talents les plus prometteurs. Cela veut dire, entre autres choses, cibler les meilleurs diplômés du Canada, ici comme à l'étranger, et être présent sur les campus des collèges et universités.

Recrutement

Monsieur le Premier ministre, j'invite les fonctionnaires de tous les niveaux, et de toutes les régions, à donner suite aux recommandations formulées par les comités de sous-ministres dans les domaines du recrutement, du bien-être en milieu de travail et de l'apprentissage et du développement.

concurrentiel. Il faudra mettre en œuvre la réforme de la norme de classification. De plus, il faudra appliquer des solutions innovatrices qui favoriseront le transfert de la mémoire et du savoir collectifs avant le départ à la retraite d'un grand nombre de nos effectifs. Enfin, nous sommes résolus à faire de l'apprentissage un moyen d'investir dans nos gens, de façon à édifier une fonction publique qui repose sur le savoir et l'innovation.

Nous constatons certains progrès. Par exemple, nous avons mis en place et modernisé des programmes de perfectionnement destinés aux employés de tous les niveaux et de plusieurs groupes professionnels. Nous investissons dans notre avenir en invitant les étudiants de niveau postsecondaire à acquérir une expérience de travail et en offrant un emploi aux diplômés qualifiés.

Nous créons des réseaux pour aider les fonctionnaires, en particulier les gestionnaires, à faire la transition vers une économie et une société du savoir. Nous avons également modernisé notre action en matière de sélection et d'avancement de carrière chez les sous-ministres adjoints.

Ces démarches sont l'embryon d'un changement culturel : la gestion avisée des ressources humaines fait partie intégrante d'une bonne gestion.

Par contre, les lois actuelles en matière de ressources humaines ne nous permettent pas d'aller assez vite pour transformer la fonction publique en une institution moderne, axée sur l'élément humain. Comme je le souligne à la fin de ce rapport, des changements plus radicaux s'imposent.

Dans l'intervalle, la fonction publique doit continuer de faire tout en son pouvoir. Dans la foulée de l'engagement énoncé dans le discours du Trône de 1999, il faudra se concentrer sur le recrutement, le bien-être en milieu de travail et le maintien de l'effectif, ainsi que sur l'apprentissage et le perfectionnement.

Il faudra prendre les mesures permettant de recruter plus rapidement et plus facilement la main-d'œuvre diversifiée dont nous avons besoin, tout en respectant le principe du mérite dans un marché du travail de plus en plus

- l'éthique, qui guidera nos actions et nos décisions, et qui garantira toujours la présence du bien commun sur l'intérêt personnel;

- la dimension humaine, qui nous amène à respecter les besoins et les aspirations de nos collègues, ainsi que ceux des citoyens que nous servons.

Au sein de la fonction publique du Canada, nous continuerons d'accomplir un travail fascinant et exigeant, de côtoyer des collègues intéressants et d'avoir la chance inouïe de contribuer au mieux-être des Canadiens et à l'avenir du Canada.

Mais plus que tout, nous continuerons de prodiguer aux ministres des conseils judicieux et impartiaux et d'assurer aux citoyens des services de qualité.

Mettre l'accent sur nos ressources humaines

Bien gérer la transformation vers une fonction publique moderne sera un défi nécessaire si nous voulons continuer de tirer notre épingle du jeu dans l'économie et la société du savoir.

Les sous-ministres, les chefs d'organisme et moi-même sommes résolus à améliorer la gestion des ressources humaines, car celles-ci sont au cœur de cette transformation. Grâce à elles, nous pouvons conseiller les ministres et servir les citoyens.

où les emplois étaient essentiellement répétitifs, les tâches parfaitement définies, les activités prévisibles et les communications unidirectionnelles, « de haut en bas ».

Nous avons commencé à faire de la fonction publique du Canada une institution moderne, axée sur l'élément humain, plus souple, plus ouverte et plus créatrice. Toutefois, la transformation est trop lente. Les lois, les règles et les structures qui régissent notre gestion des ressources humaines manquent de souplesse et ne nous permettent pas de recruter les talents recherchés dans une économie du savoir. En outre, les mentalités et les attitudes de l'ère industrielle persistent dans beaucoup de secteurs de la fonction publique actuelle.

Au fil de cette transformation, nous nous inspirerons de notre fier héritage. Nous resterons une institution impartiale et bilingue, ayant une envergure nationale et internationale. Nous nous guiderons encore sur les valeurs communes, énoncées par le regretté sous-ministre John Tait, qui sont au cœur de tout ce que nous faisons, c'est-à-dire :

- la démocratie, qui signifie qu'en vertu des lois et de la Constitution, nous aiderons les ministres à servir l'intérêt public;

- le professionnalisme, qui témoigne de notre engagement inébranlable envers le mérite, la compétence, l'excellence, l'amélioration continue, l'objectivité et l'impartialité des conseils prodigués, et le respect de la confiance du public à notre endroit. Innovation, initiative, créativité, service aux citoyens, partenariat, réseautage et travail d'équipe en sont d'autres exemples;

La technologie facilite la circulation de l'information et permet de créer et de diffuser plus aisément le savoir. Les gouvernements y recourent pour fournir de l'information et des services en ligne, répondant ainsi à une demande sans cesse croissante de services personnalisés, rapides et dynamiques.

Nous opérons en outre un virage stratégique vers le cybergouvernement. L'objectif consiste à mieux exploiter les nouvelles technologies de l'information et de la communication. La notion de cybergouvernement débordant la technologie, nous visons à mieux « outiller » le gouvernement afin de moderniser et d'améliorer les programmes et les services offerts aux Canadiens.

Le cybergouvernement privilégie l'élément humain : nouvelles compétences, mentalités et approches en matière de leadership. Il révolutionnera la façon dont les fonctionnaires travaillent, communiquent entre eux, font leurs affaires et font participer les citoyens et les autres partenaires.

Une fonction publique moderne axée sur l'élément humain

Monsieur le Premier ministre, nous assistons à l'émergence d'une fonction publique plus moderne, qui est en mesure de répondre aux défis que présente notre monde d'aujourd'hui caractérisé par la rapidité des changements, l'interdépendance et l'importance du savoir.

Nous avons rompu avec le modèle traditionnel de la gestion dans la fonction publique, basée sur la hiérarchie et l'exécution des ordres. Nous n'en sommes plus à l'époque

L'économie et la société du savoir

Discours du Trône,
le 30 janvier 2001

sein de la fonction publique fédérale. Il est déterminé à aller au bout des réformes nécessaires pour que la fonction publique du Canada continue d'évoluer et de s'adapter. Innovation et dynamisme, tels seront les attributs d'une fonction publique à l'image de la diversité canadienne. Elle sera ainsi en mesure d'attirer et de développer les talents nécessaires pour servir les Canadiens au XXI^e siècle. »

De plus en plus, le savoir constitue la base des économies et des sociétés du monde entier. Le rythme et l'ampleur des changements qui marquent la transition de l'ère industrielle à une économie du savoir, de même que les défis et les possibilités, sont sans précédent.

Sous l'effet de la mondialisation, les personnes, les biens et les services sont plus mobiles et interdépendants que jamais. Ainsi s'accroît la concurrence entre les secteurs d'activité et au sein de ces secteurs, surtout quand il s'agit de trouver les talents nécessaires. Attirer et retenir les travailleurs du savoir est un défi constant.

Notre société ne cesse de se diversifier et les gouvernements doivent faire davantage pour en tirer profit. Dans une économie du savoir, la diversité des points de vue, des origines et des démarches nous permet d'offrir des services plus efficaces et plus pertinents. Grâce à la diversité, nous pouvons aussi dispenser de meilleurs conseils.



Le 29 mars 2001

Monsieur le Premier ministre,

En tant que chef de la fonction publique du Canada et conformément à l'article 47.1 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, je suis très heureux de vous présenter ce nouveau rapport sur l'état de la fonction publique du Canada. Vous y trouverez aussi les orientations que nous entendons suivre cette année et par la suite.

Dans ce rapport, je fais part des défis qu'aura à relever la fonction publique du Canada et des mesures que nous prenons à cette fin. Je décris en outre l'amorce d'une réforme plus fondamentale qui nous permettra de devenir une institution moderne, axée sur l'élément humain. Elle saura répondre aux attentes des Canadiens, et ce, dans une économie et une société du savoir.

Grâce à votre appui et à celui de vos ministres, ainsi qu'à l'apport de tous les sous-ministres, chefs d'organisme et fonctionnaires au pays, nous parviendrons à réaliser l'objectif que le gouvernement a fixé à la fonction publique dans le dernier discours du Trône :

« Pour aider le gouvernement à s'acquitter de ses responsabilités, le Canada doit pouvoir compter sur une fonction publique dont l'excellence est reconnue et qui possède les compétences requises dans une économie et une société fondées sur le savoir. C'est dans cette optique que le gouvernement se mettra à la recherche de jeunes, hommes et femmes, qui se distinguent déjà par leur talent et leur dynamisme et qui sont prêts à relever le défi de servir leur pays au



PRIME MINISTER • PREMIER MINISTRE

Le 30 mars 2001

Monsieur,

Je vous remercie de m'avoir fait parvenir votre rapport annuel sur la fonction publique du Canada. J'ai été heureux de constater ce que vous et vos collègues faites pour relever les défis inhérents à une économie et à une société du savoir.

Je réitère les propos que j'avais tenus le 31 janvier dernier dans ma réponse au discours du Trône : « Pour ce faire, il doit pouvoir compter sur une fonction publique de haut niveau. Je suis fier de notre fonction publique. Le gouvernement prendra toutes les mesures nécessaires pour que la fonction publique continue de disposer des talents dont elle a besoin dans sa poursuite de l'excellence. Nous procéderons aussi aux réformes qui s'imposent pour moderniser la fonction publique en fonction des besoins du XXI^e siècle. »

Grâce à nos efforts conjoints, je suis convaincu qu'à l'avenir, nous pourrions compter sur une fonction publique encore plus innovatrice, dynamique et représentative de la diversité du pays. Une administration forte, professionnelle, non partisane, bilingue et nationale aidera le gouvernement à assumer ses responsabilités et nous rapprochera de notre objectif d'améliorer la qualité de vie de tous les Canadiens. Ensemble, nous allons y parvenir.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Monsieur Mel Cappe
Greffier du Conseil privé,
secrétaire du Cabinet et
chef de la fonction publique
Pièce 332, édifice Langevin
Ottawa (Ontario)
K1A 0A3

Données de catalogage avant publication (Canada)

Canada. Bureau du Conseil privé

Huitième rapport annuel au Premier ministre sur la
fonction publique du Canada

Annuel.
1^{er} (1991-1992)-
Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.
Titre de la p. de t. addit. : Eighth annual report to
the Prime Minister on the Public Service of Canada.
Pub. aussi sous forme électronique sur le réseau informatique Internet.
En-tête du titre des 1^{er} et 2^e rapports : Fonction
publique 2000.
ISSN 1193-7637
ISBN 0-662-65700-4
N^o de cat. BT74-1/10-2001
CP-01/2001

1. Fonction publique 2000 (Canada) — Périodiques.
2. Fonction publique — Réforme — Canada — Périodiques.
3. Fonction publique — Canada — Personnel — Direction — Périodiques.
- I. Titre.

JL 106 354.71'0005 C93-07047-4F

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2001.

Nota : Dans la présente publication, les termes de genre masculin utilisés pour désigner des personnes englobent à la fois les hommes et les femmes.

Pour se procurer des exemplaires :
Téléphone : (819) 779-4341 ATS/ATM (613) 943-5510
Télécopieur : (819) 779-2833

<http://www.pco-bcp.gc.ca>



Greffier du Conseil privé,
secrétaire du Cabinet et
chef de la fonction publique

Mel Cappe

la fonction publique du Canada

sur

Premier ministre

au

Huitième rapport annuel



Greffier du Conseil privé,
secrétaire du Cabinet et
chef de la fonction publique

Mel Cappe

la fonction publique du Canada

sur

Premier ministre

au

Huitième rapport annuel



1
150
56



Ninth Annual Report

to

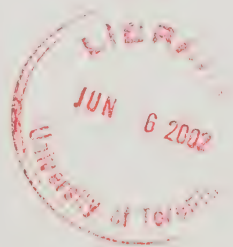
the Prime Minister

on

the Public Service of Canada

Mel Cappe

Clerk of the Privy Council,
Secretary to the Cabinet and
Head of the Public Service



Canada



Ninth Annual Report

to

the Prime Minister

on

the Public Service of Canada

Mel Cappe

Clerk of the Privy Council,
Secretary to the Cabinet and
Head of the Public Service

Canada

Canadian Cataloguing in Publication Data

Canada. Privy Council Office

Ninth annual report to the Prime Minister on the Public Service of Canada

Annual.

1st (1991/92)-

Text in English and French on inverted pages.

Title on added t.p.: Neuvième rapport annuel au Premier ministre
sur la fonction publique du Canada.

Issued also in electronic format on the Internet computer network.

At head of title of 1st and 2nd reports: Public Service 2000.

ISSN 1193-7637

ISBN 0-662-664906

Cat. no. BT74-1/10-2002

CP-01/2001

1. Public Service 2000 (Canada) — Periodicals.
 2. Civil service reform — Canada — Periodicals.
 3. Civil service — Canada — Personnel management —
Periodicals.
- I. Title.

JL106

354.71'0005

C93-07047-4E

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, 2002.

To obtain print copies:

Phone: (613) 957-5153 TTY/TDD (613) 957-5741

Fax: (613) 957-5043

<http://www.pco-bcp.gc.ca>





PRIME MINISTER • PREMIER MINISTRE

March 28, 2002

Dear Mr. Cappe:

Thank you for your annual report on the Public Service of Canada.

Over my long career of public service, I have had many opportunities to observe the accomplishments and dedication of Canadian public servants. Their response to the tragic events of September 11 has certainly confirmed my pride in them.

In my view, a competent, non-partisan public service, equipped with a modern legislative framework for human resources management, is critical to the Government's ability to serve the needs of Canadians today and in the years to come.

A great deal of valuable work has already been accomplished toward this goal. I will be counting on you and the leaders of the public service to bring it to fruition.

Yours sincerely,

A handwritten signature in cursive script, reading "Jean Chretien".

Mr. Mel Cappe
Clerk of the Privy Council,
Secretary to the Cabinet, and
Head of the Public Service
Room 332, Langevin Block
Ottawa, Ontario
K1A 0A3

Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet



Greffier du Conseil privé et
Secrétaire du Cabinet

Ottawa, Canada K1A 0A3

March 27, 2002

Dear Prime Minister:

As Head of the Public Service, I am pleased to report to you on the state of the Public Service of Canada, pursuant to section 47.1 of the Public Service Employment Act.

In concluding my last report to you, I described the Public Service of Canada as an environment where "There are leaders at every level. People work in teams and networks. They break down barriers." I told you that public servants were "committed to serving their country and their fellow citizens with loyalty and dedication." Little did I know how profoundly the truth of these statements would be demonstrated in the hours, days and months following the tragic events which unfolded in the United States of America on September 11, 2001. As you well know, Canadian public servants acted swiftly and skilfully to assist our American friends and to ensure the safety and security of Canadians and the Canadian economy.

Our ability to mobilize and perform in times of crisis, as well as in times of calm, reveals the strength of our professional, non-partisan public service. On September 11, there was no time to consult the rule books. Decisions were needed quickly. Actions were by necessity instinctive and so they were guided by the underlying values of the Public Service of Canada. These shared values have long provided a strong foundation for the public service, one on which we can build in the coming years.

Deputy ministers and I continue to work to build a more modern, people-centred public service, one which accepts both the challenges and the opportunities presented by innovation, collaboration and service. Recruitment, retention and learning remain key. Yet, as I said in my last report to you: “We need to move from our incremental approach to a more fundamental reform of the legislative framework for human resources management in the Public Service.” With your support, the process of modernization began last spring, and reform proposals are now being finalized.

However, legislative change alone will not allow us to attain our objectives. Cultural change is needed too — change that begins with leadership and is reinforced by action.

Duty Called

On the morning of Tuesday, September 11, 2001, you and I and tens of thousands of public servants went to the office expecting a day like any other. In fact, many were not actually planning to work that day; they were exercising their legal right to strike. Needless to say, none of us had any idea what the day would bring.

Soon, news began to filter in about a plane crash in New York City, and then another, and more in Washington and Pennsylvania. The reports — some of which proved false, others horrifyingly accurate — shocked but did not paralyse us.

Within hours of the attacks, the Public Service Alliance of Canada suspended strike activity, recognizing the importance of having its members on the job at such a time to protect the safety and security of Canadians. Quickly,

Canadian public servants, across the country as well as in our missions abroad, mobilized to ensure the security of our airspace, the integrity of our borders, the health and safety of our citizens, and the readiness of our defences.

And many of the public servants whose responsibilities were unrelated to the tragedy and ensuing security concerns also felt a duty — a call — to help. They were among the thousands of Canadians who donated money and blood to the relief efforts.

I am impressed by the way our efforts were marked by collaboration across organizational lines and international borders, with other levels of government, and with the private and voluntary sectors. They continued through the fall and winter, from the immediate security and policing challenges, to developing public safety legislation and budget initiatives, to ongoing efforts to counter terrorism and implement the Canada–U.S. Smart Border Declaration.

In December 2001, I recognized the actions of thousands of public servants with certificates of commendation at the Head of the Public Service Awards ceremony. And I am pleased that the Leadership Network, through its on-line publication *A Day in the Life of the Public Service of Canada* (www.leadership.gc.ca), has been profiling the teams and individuals whose actions brought credit to us all.

It is also important to note that following the tragic events of September 11, the public service was able to help the Government of Canada balance the security needs of its citizens with its long-term, quality-of-life agenda. Just as so many public servants rose to the security-related challenges of the fall, others worked on many fronts to strengthen both the economy and the fabric of Canadian society. Over the year, progress was made on a range of priority areas, such

as Canadian culture and the arts, and strategic infrastructure. Public servants also worked steadily on behalf of Canadians to make progress on important issues, such as innovation and skills, Aboriginal policy, the environment and international development assistance.

The day-to-day work of the public service also continued through the fall. Canadians were able to count on the Public Service of Canada to deliver its most fundamental goal: service to the public. We forecast the weather; we sent out Old Age Security cheques; we promoted trade and investment. In other words: we kept on working.

Values — A Strong Foundation

Our values shape our actions every day, both when we have time to reflect and when — like last September — we do not. While it may be more important to put our values into action than into words, the Public Service of Canada also benefits from discussions about our values and ethics. This was one of the conclusions of a task force, led by the late Deputy Minister John Tait, which in 1996 produced *A Strong Foundation*.

This ground-breaking work identified four families of public service values, so many of which were demonstrated by public servants responding to the events of September 11:

- Democratic values, such as loyalty and commitment to the public interest;
- Professional values, be they traditional values like neutrality and merit, or new ones like teamwork and innovation;

- Ethical values, such as honesty and integrity; and
- People values, like respect and humanity.

I believe we do have a strong foundation of values, but as John Tait recommended, it is time to develop a statement of principles that would provide a shared direction for all public servants. As we build a more people-centred public service, we need touchstones to remind us where we have been and where we are going. As a result, last fall, I invited public servants to take part in discussions about the principles of the Public Service of Canada (www.principles-principes.gc.ca). Since then, the co-champions of values and ethics in the public service — Janice Cochrane, Deputy Minister, Public Works and Government Services Canada, and Scott Serson, President of the Public Service Commission of Canada — have been talking to public servants across the country about a draft statement of principles for the public service.

We expect to finalize and promulgate a statement of principles in the coming months, but alone it is insufficient. In my view, the discussion and debate over our principles — in organized group discussions as well as on-line — has already been of great value. This level of engagement leads to better understanding. And understanding leads to action.

From the consultations to date, we know that many public servants feel that the draft statement describes the kind of public service they want, rather than the one they see today. And that is a fair comment. But scaling back the principles to match the present is not an option. We must be prepared to integrate our values and ethics into everything we do. It will take commitment on the part of every public service manager and employee to ensure the Public Service of Canada lives up to our principles.

Building a People-Centred, Modern Public Service

As I have said in previous reports to you, our ability to deliver quality services to Canadians and sound, non-partisan, professional advice to the Government, both today and in the years to come, depends on the calibre of the people in our public service.

Working within the system

Since becoming Clerk, I have stressed the need for greater efforts towards recruitment, workplace well-being, and learning. Departments and agencies are taking important steps in the right direction. And central agencies are supporting them in their efforts.

The Public Service Commission of Canada is delegating recruiting authority to those departments willing to take on additional responsibility and accountability to achieve their unique objectives. For example, the Department of Finance is bolstering its on-line and on-campus recruitment efforts with both technology and the commitment of its managers and recruits. And while most public service post-secondary recruitment efforts have targeted students at Canadian universities, the Privy Council Office is also aggressively seeking Canadians studying abroad at some of the world's finest universities.

As well, we have to think beyond recruiting the young and the university-educated. Recruitment will be needed at all levels of the public service, for all types of jobs, and from all across the country.

Departments like Fisheries and Oceans, with its new Recruitment Centre of Excellence, are moving from a vacancy-by-vacancy approach to staffing toward a planned and strategic one. Several departments have formed partnerships to meet their needs collectively. For example, Health Canada is working with six other science departments to increase Aboriginal employment in the science and technology fields. And focussed job fairs have helped us recruit qualified people representative of Canada's diversity.

As you know, the age structure of the Canadian population is such that in the coming decade large numbers of experienced employees and managers will retire. This demographic shift will have more serious repercussions on the Public Service of Canada because our proportion of employees under age 35 is only half that of the Canadian workforce at large. While this suggests great opportunities for young people in the public service, it also makes for a tremendous challenge for today's managers to recruit and develop their staff to be the leaders of tomorrow.

We could spend all of our energies recruiting, but those efforts are wasted if we do not provide an attractive workplace for our employees. Workplace well-being is having challenging work and the tools to do it. It is feeling that our work is adequately classified and compensated. It is working effectively in a safe and respectful environment. It is balancing the responsibilities and aspirations of our personal and professional lives. Workplace well-being is the key to retaining our valuable staff. Fundamentally, it is a measure of whether we are living up to our people values.

Many departments and agencies have designed initiatives to improve workplace well-being — wellness programs and dispute resolution systems, for example. These organizations are formally recognizing and rewarding

those who excel at people management — because good people management is good management. And public service-wide policies have been announced on the prevention and resolution of harassment and on disclosure of workplace wrongdoing.

In May 2002, a second survey of public service employees will be conducted. Public servants at all levels and across the country will have an important opportunity to make their views known on issues such as workload, career development, service to clients, harassment and discrimination. The results, which will be made public in the fall, will give us an important measure of well-being in our workplace today — compared to 1999, when the first survey was conducted. And the results will help us identify where we should focus our actions.

Learning has long been one of my priorities because the knowledge intensity of public service jobs has increased at every level. Today, we are all knowledge workers, but the Public Service of Canada has not yet fully become a learning organization. We still struggle to find the time to take advantage of learning opportunities while workload is high. And we know that, before our experienced staff retire, we must facilitate the transfer of knowledge to those who will remain. To maintain the quality of our work, we must develop our recruits, whatever their age or level, so that they can become *la relève*.

Learning is an essential investment in the public service and, ultimately, in the future of Canada. We must take better advantage of formal and informal learning opportunities, of technology that facilitates learning and training, and of the best practices of the public and private sectors. Departments and agencies are active. Many are encouraging staff to use personal learning plans. The Canadian International Development Agency has

established a knowledge-management approach designed to connect people across the agency so they can share knowledge and lessons learned in order to be more effective. Solicitor General Canada, in addition to offering several in-house learning opportunities, is partnering with Health Canada to access this much larger department's many career management and other learning programs. Furthermore, the Deputy Minister Learning and Development Committee is leading the promotion of a culture of learning in the public service.

In summary, we have been working hard to make the Public Service of Canada work better. We have been making better use of the flexibilities that the current system provides, testing good ideas, and learning from the successes as well as the failures of others.

Nevertheless, these efforts cannot overcome some of the fundamental problems with the public service human resources management system. To meet the goal you set in your response to the Speech from the Throne, "that we continue to have the talent necessary for a public service that is committed to excellence," legislative reform is required.

Building the system we need

After the tragic events of September 11, many questioned whether the Government would, or even should, continue the effort to modernize our human resources management regime. I didn't. Our accomplishments this past fall are a testament to the resilience of public servants and to the strong values which guide us. Nevertheless, sustained high performance — excellence in service delivery

and policy development for Canadians in the years to come — is clearly outside our grasp without significant changes to the system.

The current regime, designed to reflect the realities of another time, has become cumbersome and counter-productive. In fact, as you know, in her recent report on recruitment, the Auditor General concluded that “the public service faces a looming ‘human capital’ challenge due to the aging of its workforce, previous hiring and downsizing initiatives, a shift in the nature of work, and the tight labour market expected in the future.”

The problems are complex and interrelated. The average staffing action takes five months. Delays in staffing result in increased workload for other staff, unmet commitments, and reduced service to the public. Managers admit to overreliance on short-term staffing to speed up hiring. But those short-term offers of employment are insufficient to attract highly skilled workers, particularly experienced people who are already working elsewhere.

The Advisory Committee on Labour Management Relations in the Federal Public Service found that “although the system is supposed to protect employees from favouritism and similar abuses, union leaders considered it neither transparent nor fair.” Moreover, many seasoned employees feel that poor performance is ignored and that the only reward for good performance is more work. This is not conducive to workplace well-being. It is not conducive to public service.

On April 3, 2001, you appointed Ranald A. Quail to head the Task Force on Modernizing Human Resources Management, which reports to me and supports Treasury Board President Lucienne Robillard in her responsibilities for human resources management reform. Over the last year,

the task force has worked diligently to develop recommendations for a modern policy, legislative and institutional framework to enable the public service to attract, retain and develop the talent needed to serve Canadians.

To support the Government, we need a competent, non-partisan public service able to speak truth to power. To serve Canadians, we need a competent, non-partisan public service committed to excellence and innovation. To attract and retain bright, hardworking Canadians, we need a competent, non-partisan public service known for its quality and teamwork. Unfortunately, I believe the merit process we have has developed in a way which undermines the merit principle. Legislative change is needed to protect merit.

Let me reiterate that the work of the task force continues to be guided by the principles I spoke of in my report to you last year:

“We believe that modern human resources management legislation should be based on the following guiding principles:

- First and foremost is the protection of merit, non-partisanship, representativeness and competence.
- Second, management should be responsible for all aspects of human resources management.
- Third, authority for human resources management should be pushed as far down in the organization as possible.
- Fourth, managers should be held accountable for the exercise of their responsibilities.”

Since its formation, the task force has undertaken broad consultations, for which I would like to recognize the assistance of the Association of Professional Executives of the Public Service of Canada and the federal regional councils. And I have benefited from the advice of young people in the public service in addition to an external advisory group made up of experts from the private and public sectors, labour and academia.

Proposals for modernizing the legislative framework for public service human resources management are being finalized for consideration by you and your Cabinet. As Mrs. Robillard has stated, draft legislation is expected to be ready for tabling in Parliament in the fall.

Legislative change is, however, only the beginning of our work. Implementing a modern human resources management regime is an even bigger challenge. To succeed, we will need your continued confidence, as well as the commitment of public service managers and staff. We will need to ensure that our management culture modernizes along with the legislative and institutional framework. Our managers must be ready, willing and able to assume the responsibility, authority and accountability of the new regime.

Leaders — Heeding a New Call

Leadership is never easy, but it is particularly difficult when expectations for results are high. The modernization of human resources management will provide tools for those willing to use them. But there is a great deal of skepticism and cynicism across the public service, a feeling that those tools will never be picked up and used. I understand the disillusionment that comes from hearing a lot of talk without

seeing very much action. But today we have an opportunity for fundamental change — change that neither you nor I can make alone.

It will take the commitment of senior public servants, who have had the challenge laid out for them in the *Corporate Priorities for the Public Service of Canada, 2002–2003* (www.pco-bcp.gc.ca/performance-rendement). The priorities call on them to take concrete, measurable action to improve their human resources management and ready their organizations for legislative change; to ensure their workplaces better reflect Canada's linguistic duality and respect the provisions of the Official Languages Act; to provide for the integrity and continuity of government programs and services in terms of security and preparedness; and to work in greater collaboration with colleagues and stakeholders in the public, private and not-for-profit sectors.

In the knowledge economy, prosperity requires innovation. In turn, innovation requires investment in people's creativity and talent. And innovation and investment in people is equally important to the Public Service of Canada. We must engage the enthusiasm and brainpower of the people we already have on our teams, as well as the people we want to attract. That's why we are promoting a leadership style that encourages a change in culture and a culture that encourages change.

I must say that I am often struck by the humility of the everyday heroes of our public service. They insist that they did nothing special; they just did their jobs. That is probably true, and that is why we can learn so much from them. We public servants must learn from those who do it right the first time; those who work in collaboration; those who believe that one person, one action, one change can make a difference.

Conclusion

I am extremely proud of the Public Service of Canada, both for what it accomplished in the aftermath of September 11 and for what it achieves every day across the land. Shared values give public servants a strong foundation on which to build.

In order to meet the challenges of public service in the future, we will continue the efforts that we have begun on recruitment, workplace well-being, and learning. We will provide you with sound proposals for modernizing the framework for human resources management. And we will work to ensure that these legislative reforms result in improvement, not just change.

As public service employees, we rely on one another to advance the interests of Canadians and to serve the government. For some, public service represents a special calling. Others see it as a job where they have a chance to grow personally while contributing to building Canadian society. Regardless, we are all drawn together by the values we share and the principles that guide our work.

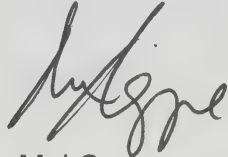
I invite every public servant to join the discussion on our principles, values and ethics.

I call on public service leaders, whatever their level, to do something different, something better, to make today's Public Service of Canada a little more like the one we aspire to have.

I challenge public service managers to become better people managers.

Together, we can build a public service which is strong and able to serve the needs of future generations of Canadians.

Yours sincerely,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mel Cappe', with a stylized, cursive script.

Mel Cappe


En notre qualité de fonctionnaires, nous comptons les uns sur les autres pour faire progresser les intérêts des Canadiens et servir le gouvernement. Certains estiment que la fonction publique est une vocation spéciale, d'autres la perçoivent comme un travail qui leur offre un outil de croissance personnelle tout en contribuant à édifier la société canadienne. Quoiqu'il en soit, nous sommes tous rassemblés par les valeurs que nous partageons et les principes qui sous-tendent notre travail.

J'invite tous les fonctionnaires à participer aux discussions sur nos principes, nos valeurs et notre éthique. Par ailleurs, j'enjoins aux chefs de file de la fonction publique, de quelque niveau qu'ils soient, de faire quelque chose de différent, de meilleur, soit de transformer la fonction publique d'aujourd'hui en un milieu qui soit davantage à l'image de nos aspirations.

Je lance le défi aux gestionnaires de la fonction publique de mieux axer leur gestion sur les personnes. Ensemble, nous pourrions bâtir une fonction publique forte et capable de subvenir aux besoins des générations futures de Canadiens et de Canadiennes.

Je vous prie d'agréer, monsieur le Premier Ministre, l'expression de ma très haute considération.

Mel Cappe



Conclusion

Je dois dire que je suis souvent frappé par l'humilité des héros du quotidien de la fonction publique. Ils insistent sur le fait qu'ils n'ont rien fait de spécial, qu'ils n'ont fait que leur boulot. C'est probablement vrai et c'est pour cela qu'ils nous en apprennent tant. Nous, les fonctionnaires, devons apprendre de ceux qui font les choses bien du premier coup, de ceux qui travaillent dans un esprit de collaboration, de ceux qui croient qu'une personne, un geste, un changement peut faire une différence.

Je suis très fier de la fonction publique du Canada, tant pour ce qu'elle a accompli dans le sillage des événements du 11 septembre que pour ce qu'elle réalise chaque jour de par le pays. Les valeurs que nous partageons constituent des assises sur lesquelles nous pouvons bâtir.

Afin de relever demain les défis de la fonction publique, nous devons poursuivre les efforts déjà entrepris en matière de recrutement, de bien-être en milieu de travail et d'apprentissage. Nous devons vous présenter de solides propositions de restructuration de notre gestion des ressources humaines. Et nous devons veiller à ce que les changements à la loi mènent à une amélioration, pas seulement à du changement.

Les chefs de file, à l'écoute d'un nouveau son de cloche

Jamais le leadership n'est-il chose facile, mais il donne davantage de fil à retordre quand les résultats visés sont grands. La modernisation de la gestion des ressources humaines offrira des outils à ceux qui sont prêts à s'en servir. Cependant, le scepticisme et le désabusement sont monnaie courante dans la fonction publique, et l'on se dit volontiers que ces outils demeureront lettre morte. Je comprends le désillusionnement auquel donnent lieu les palabres, tant qu'il n'en découle pas de changement concret. Aujourd'hui, cependant, nous avons l'occasion de changer les choses fondamentalement. C'est un changement que ni vous ni moi ne pouvons réaliser seuls.

J'aurai besoin de l'engagement des hauts fonctionnaires qui ont été mis au courant du défi dans le document *Priorités stratégiques de la fonction publique du Canada pour 2002-2003* (www.pco-bcp.gc.ca/performance-rendement). Ces priorités exigent que ces derniers prennent des dispositions concrètes et mesurables pour améliorer leur gestion des ressources humaines et préparer leurs organisations au changement législatif, voire à ce que leurs lieux de travail reflètent de plus près la dualité linguistique et respectent les dispositions de la *Loi sur les langues officielles*, s'assurent de l'intégrité et de la continuité des programmes et services en matière de sécurité et d'état de préparation, et travaillent d'avantage en collaboration avec leurs collègues et les intervenants des secteurs public, privé et sans but lucratif.

Dans le contexte de l'économie du savoir, la prospérité repose sur l'innovation, et celle-ci, sur l'investissement dans la créativité et le talent des gens. Or, l'innovation et l'investissement dans les gens sont tout aussi

- troisièrement, déléguer les pouvoirs de gestion des ressources humaines aux niveaux de gestion les plus bas possible de la hiérarchie;
- enfin, responsabiliser les gestionnaires et les rendre imputables de leur gestion. »

Depuis sa mise sur pied, le Groupe de travail a entrepris de vastes consultations, au sujet desquelles je tiens à reconnaître l'appui de l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada et des conseils fédéraux régionaux. J'ai également profité des conseils de jeunes employés de la fonction publique et d'un groupe consultatif externe composé d'experts des secteurs privé, public, syndical et universitaire.

Les propositions concernant la modernisation du cadre législatif de la gestion des ressources humaines de la fonction publique sont en voie de parachèvement pour fin d'examen par vous et votre Cabinet. Comme M^{me} Robillard l'a mentionné, on s'attend à ce qu'un projet de loi soit déposé au Parlement cet automne.

Cependant, le changement législatif n'est que le premier volet de notre travail. La mise sur pied d'un régime moderne de gestion des ressources humaines s'avère un défi beaucoup plus costaud. Pour y parvenir, nous aurons besoin de votre confiance indéfectible, ainsi que de l'aval des gestionnaires et du personnel de la fonction publique. Il faudra veiller à ce que la modernisation de notre culture de la gestion s'harmonise avec le cadre législatif et institutionnel. Nos dirigeants doivent être prêts, enthousiastes et capables d'assumer la responsabilité, le mandat et l'imputabilité du nouveau régime.

encadrement moderne des politiques, des lois et des institutions qui permettra à la fonction publique d'attirer, de maintenir en poste et de développer les talents nécessaires pour bien servir les Canadiens.

Afin d'appuyer le gouvernement, nous avons besoin d'une fonction publique compétente et impartiale à même de dire sans crainte toute la vérité aux autorités. Afin de bien servir les Canadiens, nous avons besoin d'une fonction publique compétente et impartiale qui vise l'excellence et recherche l'innovation. Afin d'attirer des Canadiens de talent qui ont le cœur à l'ouvrage et de les maintenir en poste, nous avons besoin d'une fonction publique compétente et impartiale reconnue pour sa qualité et son travail d'équipe. Malheureusement, je crois que le processus que nous avons à évolué d'une façon telle qu'il mine le principe du mérite. Il nous faut des changements législatifs afin de protéger le mérite.

Permettez-moi de réitérer que les efforts du Groupe de travail continuent à être guidés par les principes directeurs dont je traitais dans mon rapport de l'an dernier :

« Nous croyons qu'un cadre législatif moderne en matière de ressources humaines doit se fonder sur les principes directeurs suivants :

- d'abord et avant tout, sauvegarder le principe du mérite, de l'impartialité, de la représentativité et de la compétence;

- deuxièmement, assurer que tous les aspects afférents aux ressources humaines relèvent de la gestion;

effectifs, de la nature différente du travail et de la prévision d'un marché du travail concurrentiel dans les années à venir ».

Les problèmes sont complexes et interreliés. Comblent un poste prend en moyenne cinq mois. Les retards entraînent des surcharges de travail chez les autres employés, le non-respect d'engagements et une diminution de la qualité des services rendus au public. Pour accélérer l'embauche, les gestionnaires admettent qu'il se fient trop à du personnel temporaire. Cependant, ces offres de travail de courte durée ne réussissent pas à attirer des travailleurs hautement qualifiés, particulièrement ceux qui ont de l'expérience et ont déjà un emploi ailleurs.

Le Comité consultatif sur les relations de travail patronales-syndicales dans la fonction publique du Canada a conclu que « bien que le système soit censé protéger les employés contre le favoritisme et des comportements semblables, les dirigeants syndicaux le considéraient comme un mécanisme ni transparent ni équitable... ». Qui plus est, des employés de longue date estiment qu'on passe sous silence la pauvreté du rendement des uns et que la seule façon dont nous récompensons le travail bien fait des autres est de leur donner plus de travail à faire. Cela ne contribue pas au mieux-être du milieu de travail, alors qu'en plus, le public n'est pas bien servi.

Le 3 avril 2001, vous avez demandé à Ranaid A. Quail de diriger le Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines. Tout en se rapportant à moi, il appuie la présidente du Conseil du Trésor, M^{me} Lucienne Robillard, en sa qualité de ministre responsable de la réforme de la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique. Au cours de la dernière année, ce groupe de travail a élaboré avec diligence des recommandations sous-tendant un

offre présentement, nous mettons à l'essai des idées prometteuses et tirons parti des réussites ainsi que des échecs des autres.

Néanmoins, ces mesures ne peuvent surmonter certains des problèmes fondamentaux dont souffre le système de gestion des ressources humaines de la fonction publique. Afin d'atteindre l'objectif que vous avez fixé dans votre adresse en réponse au Discours du Trône, soit « que la fonction publique continue de disposer des talents dont elle a besoin dans sa poursuite de l'excellence », il faudra une réforme législative.

Édifier le système dont nous avons besoin

Après les événements du 11 septembre, plusieurs se sont demandé si le gouvernement allait, ou même devrait, poursuivre la modernisation de notre régime de gestion des ressources humaines. Moi pas. Nos réalisations de l'autome dernier attestent de la résistance de nos fonctionnaires et des solides valeurs qui nous guident. Cependant, le maintien d'un haut niveau de performance — excellence des services rendus et élaboration de politiques — avantaguant les Canadiens au cours des prochaines années — demeurera hors de portée si le système n'est pas remanié en profondeur.

Conçu en fonction des réalités d'une autre époque, le régime actuel est devenu lourd et contre-productif. En fait, comme vous le savez bien, la vérificatrice générale du Canada concluait dans son récent rapport sur le recrutement que « la fonction publique faisait face à un défi des plus menaçants en ce qui touche le 'capital humain', en raison du vieillissement de son effectif, des initiatives prises dans le passé en matière d'embauche et de réduction des

entièrement une organisation apprenante. Nous éprouvons encore de la difficulté à trouver le temps de profiter d'occasions de perfectionnement, la charge de travail étant lourde. De plus, nous voyons bien qu'avant que des employés chevronnés ne prennent leur retraite, il faudra faciliter la transmission de leur savoir à ceux qui demeurent en poste. Afin de garantir la qualité de notre travail, nous devons préparer nos recrues à assumer la relève, quel que soit leur âge ou leur niveau.

L'apprentissage est un investissement essentiel pour la fonction publique et, ultimement, pour l'avenir du Canada. Nous devons tirer meilleur parti des occasions formelles et informelles de perfectionnement, des technologies qui facilitent l'apprentissage et la formation, ainsi que des meilleures pratiques des secteurs public et privé. Les ministères et organismes s'y emploient et plusieurs encouragent leurs employés à se servir de plans d'apprentissage personnels. L'Agence canadienne de développement international s'est dotée d'une approche à la gestion du savoir conçue pour que ses employés, où qu'ils soient, puissent se mettre en rapport entre eux, se transmettre leurs connaissances et les leçons apprises afin d'être plus efficaces. Solliciteur général Canada, en plus d'offrir plusieurs activités d'apprentissage internes, s'associe avec Santé Canada pour que ses employés puissent accéder à de nombreux programmes de gestion de carrière et d'autres formes d'apprentissage comme peut en offrir un plus gros ministère. De plus, le Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement se veut le fer de lance de la promotion d'une culture du savoir dans la fonction publique.

En résumé, nous faisons de grands efforts pour que la fonction publique du Canada travaille mieux. Nous nous servons mieux des éléments de souplesse que le système

un environnement sécuritaire et respectueux. Il faut pouvoir vivre un équilibre entre les responsabilités et les aspirations de la vie personnelle et de la vie professionnelle. Le bien-être en milieu de travail est la pierre angulaire du maintien en poste de notre précieux personnel. Fondamentalement, le bien-être en milieu de travail est une mesure du respect de nos valeurs liées aux personnes.

De nombreux ministères et organismes ont lancé des initiatives visant à améliorer le milieu de travail, par exemple en adoptant des programmes de mieux-être et de résolution de différends. Ils reconnaissent et récompensent ceux qui excellent en gestion axée sur les personnes, parce que la gestion axée sur les personnes, c'est de la bonne gestion. De plus, nous avons annoncé des politiques applicables à toute la fonction publique en matière de prévention et de règlement du harcèlement et en matière de divulgation d'information concernant des actes fautifs.

En mai 2002, nous réaliserons un deuxième sondage des employés de la fonction publique. Les fonctionnaires de tous les niveaux et de toutes les régions du pays auront l'occasion de faire connaître leurs points de vue sur des questions telles que la charge de travail, le perfectionnement professionnel, le service à la clientèle, le harcèlement et la discrimination. Les résultats seront rendus publics à l'automne et donneront une excellente idée du niveau de bien-être dans nos milieux de travail, par rapport à 1999 quand le premier sondage a été réalisé. En outre, les résultats aideront à cerner les éléments sur lesquels il faudra se pencher.

Depuis fort longtemps, l'apprentissage est une de nos priorités parce qu'à tous les paliers, le niveau de savoir exigé pour occuper un poste de fonctionnaire a augmenté. Aujourd'hui, nous sommes tous des travailleurs du savoir, mais la fonction publique du Canada n'est pas encore

Nous devons regarder au-delà des jeunes et des diplômés universitaires. Nous devons recruter pour tous les échelons de la fonction publique, pour tous les types de postes, et ce partout au pays.

Certains ministères, dont celui de Pêches et Océans, avec son centre d'excellence en matière de recrutement, passent du recrutement poste par poste à une approche planifiée et stratégique. Plusieurs ministères ont formé des partenariats pour subvenir collectivement à leurs besoins. Par exemple, Santé Canada s'emploie avec six autres ministères à vocation scientifique à embaucher davantage d'Autochtones dans les domaines des sciences et de la technologie. De plus, des salons de l'emploi ciblés nous ont aidé à recruter des gens qualifiés qui reflètent la diversité

du Canada.

Comme vous le savez bien, la pyramide d'âge de la population canadienne est telle qu'au cours de la prochaine décennie, de très nombreux employés et cadres chevronnés prendront leur retraite. Ce facteur démographique aura d'importantes répercussions sur notre fonction publique, car la proportion de nos employés ayant moins de 35 ans ne constitue que la moitié de la proportion des moins de 35 ans dans la main-d'œuvre active ailleurs au pays. Si cela laisse entrevoir de belles perspectives aux jeunes fonctionnaires, il en découle un immense défi pour les gestionnaires d'aujourd'hui qui auront à recruter et à former leur personnel pour en faire les leaders de demain.

Nous pourrions consacrer toutes nos énergies au recrutement, mais ce serait les gaspiller si nous n'offrons pas un cadre de travail attrayant aux yeux de nos employés. Le bien-être en milieu de travail passe par l'offre d'un travail intéressant et d'outils appropriés pour le mener à bon port. Il faut trouver que son travail est d'une classification et d'une rémunération adéquates. Il faut travailler efficacement dans

Créer une fonction publique moderne et axée sur les personnes

Comme je vous le mentionnais dans mes rapports précédents, notre aptitude à offrir des services de qualité aux Canadiens et de solides conseils impartiaux et professionnels au gouvernement, tant maintenant qu'à l'avenir, repose sur le calibre de nos fonctionnaires.

Composer avec le système

Depuis ma nomination comme greffier, je mets l'accent sur la nécessité de faire plus d'efforts en matière de recrutement, de bien-être en milieu de travail et d'apprentissage. Les ministères et les organismes prennent des mesures importantes en ce sens. Et les organismes centraux les appuient.

Afin qu'ils puissent mieux réaliser leurs objectifs particuliers, la Commission de la fonction publique du Canada délègue le pouvoir de recruter aux ministères prêts à assumer cette responsabilité et cette imputabilité additionnelles. Par exemple, le ministère des Finances intensifie ses mesures de recrutement en ligne et sur les campus, en faisant appel à la technologie et à l'engagement de ses gestionnaires et de ses recrues. Quoique la majeure partie des mesures de recrutement au niveau postsecondaire ait ciblé les étudiants des universités canadiennes, le Bureau du Conseil privé sollicite également de façon énergique des Canadiens faisant des études dans certaines des plus grandes universités ailleurs dans le monde.

axée sur les personnes, nous avons besoin de jalons qui nous aident à nous situer et à garder le cap. C'est dans cette optique que l'autisme dernier j'ai invité les fonctionnaires à prendre part à des discussions sur les principes sous-tendant la fonction publique au Canada (www.principles-principes.gc.ca). Depuis lors, les cochantions des valeurs et de l'éthique au sein de la fonction publique — Janice Cochran, sous-ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, et Scott Serson, président de la Commission de la fonction publique du Canada — ont consulté des fonctionnaires dans tout le pays au sujet de l'ébauche d'une déclaration des principes de la fonction publique.

Nous espérons parachever une déclaration de principes au cours des prochains mois pour ensuite la publier. Cependant, cela ne suffira pas. À mon avis, la discussion et les débats portant sur ces principes, en groupes structurés comme en ligne, se sont déjà avérés fort utiles. Ce type d'engagement mène à une meilleure compréhension, qui inspire des gestes concrets.

Les consultations menées à ce jour laissent entendre que de nombreux fonctionnaires estiment que ce projet de déclaration décrit la fonction publique telle qu'ils la souhaitent, plutôt que telle qu'ils la vivent aujourd'hui. Ce commentaire est juste. Cependant, la dilution des principes, pour qu'ils se conforment au présent, est inacceptable. Nous devons être prêts à intégrer nos valeurs et notre éthique dans tout ce que nous faisons. Il faudra l'engagement de chaque gestionnaire de la fonction publique et de chaque employé pour s'assurer que la fonction publique du Canada soit à la hauteur de nos principes.

Les valeurs, de solides assises

Nos valeurs moulent nos gestes quotidiens, que ce soit lorsque nous avons le temps de réfléchir avant d'agir ou lorsque, comme en septembre dernier, il nous en manque. S'il peut être plus important de mettre nos valeurs à contribution plutôt que d'en parler, la fonction publique du Canada tire également avantage des discussions sur nos valeurs et notre éthique. C'était une des conclusions d'un groupe de travail, dirigé par le regretté sous-ministre, John Tait, qui a publié en 1996 le rapport *De solides assises*.

Ce travail de défrichage a dégagé quatre ensembles de valeurs de la fonction publique du Canada, nombre desquelles ont sous-tendu les gestes des fonctionnaires réagissant aux événements du 11 septembre, soit :

- les valeurs démocratiques, dont la loyauté et l'engagement envers l'intérêt public;
- les valeurs professionnelles, qu'elles soient traditionnelles, comme la neutralité et le mérite, ou qu'elles soient nouvelles, comme le travail d'équipe et l'innovation;
- les valeurs liées à l'éthique, dont l'honnêteté et l'intégrité; et
- les valeurs liées aux personnes, dont le respect et l'humanité.

Je crois que nous avons des valeurs assurant de solides assises, mais comme le suggérait M. Tait, il est temps que l'on formule une déclaration de principes fixant une orientation commune à tous les fonctionnaires. À mesure que nous édifions une fonction publique davantage

remise des prix du chef de la fonction publique. Et il me fait plaisir de voir que le Réseau du leadership, dans son édition en ligne *Une journée dans la vie de la fonction publique du Canada* (www.leadership.gc.ca), a présenté un portrait des équipes et des personnes dont les actions nous honorent tous.

Il importe également de souligner que dans le sillage des événements tragiques du 11 septembre, la fonction publique a pu aider le gouvernement du Canada à répondre aux besoins de ses citoyens en matière de sécurité tout en respectant ses objectifs à long terme de qualité de vie. Pendant que nombre de fonctionnaires relevaient les défis posés par des questions de sécurité, d'autres travaillaient de nombreuses façons à renforcer tant l'économie que le tissu social canadien. Au cours de l'année, des progrès ont été réalisés dans plusieurs domaines prioritaires tels que la culture et les arts au Canada, ainsi que l'infrastructure stratégique. Des fonctionnaires ont aussi travaillé sans relâche en faveur des Canadiens pour faire avancer d'importants dossiers comme ceux de l'innovation et des compétences, de la politique autochtone, de l'environnement et de l'aide au développement international. Parallèlement, le travail de tous les jours allait bon train tout au long de l'automne. Les Canadiens et les Canadiennes ont vu leur fonction publique continuer à faire son travail de base : servir le public. Nous avons fait les prévisions météorologiques, expédié les chèques de sécurité de la vieillesse et fait la promotion du commerce et des investissements. En d'autres mots, nous avons maintenu le cap.

Pennsylvanie. Ces nouvelles, dont certaines se sont révélées fausses et d'autres horriblement exactes, nous ont choqués, sans toutefois nous paralyser.

À peine quelques heures après les assauts terroristes, l'Alliance de la fonction publique du Canada a suspendu ses mesures de grève, reconnaissant que ses membres se devaient d'être à leur poste à un tel moment afin de sauvegarder la sécurité des Canadiens. Sans tarder, tant au pays que dans nos missions à l'étranger, les fonctionnaires canadiens se sont mobilisés pour assurer la sécurité de notre espace aérien, l'intégrité de nos frontières, la santé et la sécurité de nos concitoyens, ainsi que l'état d'alerte de nos défenses.

De très nombreux fonctionnaires dont les responsabilités n'avaient aucun rapport avec la tragédie ou les préoccupations de sécurité qui en ont découlé ont quand même ressenti l'appel du devoir et posé un geste. Ils figureraient parmi les milliers de Canadiens qui ont donné soit de l'argent, soit de leur sang, aux organismes d'aide.

Je n'en reviens pas de la façon dont nos efforts se sont faits dans la collaboration — peu importe les hiérarchies et les frontières — avec d'autres paliers de gouvernement, ainsi qu'avec le secteur privé et le milieu du bénévolat. Tout au cours de l'automne et de l'hiver, ces efforts se sont poursuivis, tant dans les domaines de la sécurité que du maintien de l'ordre, de l'élaboration de lois sur la sécurité publique et de propositions budgétaires, que sous forme d'actions soutenues de contre-terrorisme et de mise en application de la Déclaration sur la frontière intelligente Canada-États-Unis.

En décembre 2001, j'ai rendu hommage à des milliers de fonctionnaires qui ont posé de tels gestes, en leur remettant des certificats de reconnaissance lors de la

valeurs communes constituent depuis longtemps les assises de la fonction publique d'aujourd'hui, et celles sur lesquelles s'appuiera celle de demain.

Les sous-ministres et moi-même continuerons à édifier une fonction publique plus moderne, plus axée sur les personnes et qui embrassera à la fois les défis et les perspectives que présentent l'innovation, la collaboration et le service. Par ailleurs, le recrutement, le maintien en poste et l'apprentissage conservent leur caractère essentiel. Pourtant, comme je vous le disais dans mon dernier rapport, « nous devons enclencher une réforme plus approfondie de la législation en matière de gestion des ressources humaines dans la fonction publique ». Avec votre appui, la modernisation a commencé au printemps dernier et les propositions de réforme sont en voie de parachèvement.

Toutefois, la réforme législative à elle seule ne nous permettra pas d'atteindre nos objectifs. Il faut qu'il se produise un changement culturel, qui s'enclenchera grâce au leadership et se traduira en action.

L'appel du devoir

Le matin du mardi 11 septembre 2001, lorsque vous, moi et des dizaines de milliers de fonctionnaires sommes entrés au travail, nous nous attendions à une journée comme les autres. En fait, un bon nombre de fonctionnaires exerçaient leur droit légal à la grève et n'avaient donc pas l'intention d'aller travailler. Il va sans dire qu'aucun d'entre nous ne se doutait de ce qui nous attendait.

Très vite, des nouvelles se sont répandues au sujet de l'écrasement d'un avion à New York, puis d'un deuxième, suivis d'autres incidents à Washington et dans l'État de la



Le 27 mars 2002

Monsieur le Premier Ministre,

En tant que chef de la fonction publique du Canada et conformément à l'article 47.1 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, je suis très heureux de vous présenter ce rapport sur l'état de la fonction publique du Canada.

En concluant le dernier rapport que je vous adressais, je décrivais ainsi le milieu de la fonction publique du Canada : « Il y a des leaders à tous les niveaux. Les gens travaillent en équipes et en réseaux. Ils éliminent les obstacles. » Je vous disais également que les fonctionnaires « ont à cœur de servir leur pays et leurs concitoyens avec loyauté et dévouement ». Je ne me doutais pas, au moment de formuler ces propos, qu'ils se concrétiseraient pendant les heures, les jours et les mois suivant les événements tragiques du 11 septembre 2001 aux États-Unis. Comme vous le savez fort bien, les fonctionnaires canadiens ont agi avec toute la célérité et l'intelligence voulues pour aider nos amis américains et assurer la sécurité des Canadiens et des Canadiennes, ainsi que de l'économie du Canada.

Notre aptitude à mobiliser nos forces et à agir, en période de crise comme en période d'accalmie, révèle la solidité de notre fonction publique professionnelle et impartiale. Le 11 septembre, le temps ne permettait pas de consulter les manuels de procédures. Il a fallu prendre des décisions rapidement. Par la force des choses, les actions ont pris un caractère instinctif basé sur les valeurs sous-jacentes de la fonction publique du Canada. Ces



PRIME MINISTER • PREMIER MINISTRE

Le 28 mars 2002

Monsieur,

Je vous remercie de votre rapport annuel sur la fonction publique du Canada.

Au cours de ma longue carrière au service de la population, j'ai eu de nombreuses occasions de constater les réalisations et le dévouement des fonctionnaires canadiens. Leur réaction aux événements tragiques du 11 septembre n'a fait que renforcer la fierté qu'ils m'inspirent. Selon moi, une fonction publique compétente et impartiale, dotée d'un cadre législatif moderne pour la gestion de ses ressources humaines, est essentielle pour que le gouvernement puisse répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes aujourd'hui et demain.

Déjà, beaucoup de travail très précieux a été fait en ce sens. Je compte sur vous et sur les chefs de file de la fonction publique pour mener à bien ce travail.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Jean Charest

Monsieur Mel Cappe
Greffier du Conseil privé,
secrétaire du Cabinet et
chef de la fonction publique
Pièce 332, édifice Langevin
Ottawa (Ontario)
K1A 0A3

Données de catalogage avant publication (Canada)

Canada. Bureau du Conseil privé

Neuvième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique
du Canada

Annuel.

1^{er} (1991-1992)-

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.

Titre de la p. de t. addit. : Ninth annual report to the Prime Minister

on the Public Service of Canada.

Pub. aussi sous forme électronique sur le réseau informatique Internet.

En-tête du titre des 1^{er} et 2^e rapports : Fonction publique 2000.

ISSN 1193-7637

ISBN 0-662-664906

N° de cat. BT74-1/10-2002

CP-01/2002

1. Fonction publique 2000 (Canada) — Périodiques.

2. Fonction publique — Réforme — Canada — Périodiques.

3. Fonction publique — Canada — Personnel — Direction —

Périodiques.

1. Titre.

JL 106

354.71'0005

C93-07047-4F

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2002.

Nota : Dans la présente publication, les termes de genre masculin utilisés pour désigner des personnes englobent à la fois les hommes et les femmes.

Pour se procurer des exemplaires :

Téléphone : (613) 957-5153 ATS/ATM (613) 957-5741

Télécopieur : (613) 957-5043

<http://www.pco-bcp.gc.ca>



Greffier du Conseil privé,
secrétaire du Cabinet et
chef de la fonction publique

Mel Cappe

la fonction publique du Canada
sur
Premier ministre
au
Nouvième rapport annuel



Greffier du Conseil privé,
secrétaire du Cabinet et
chef de la fonction publique

Mel Cappe

la fonction publique du Canada
sur
Premier ministre
au
Nouvième rapport annuel



A1
V50
A56

Government
Publications



Tenth Annual Report

to

the Prime Minister

on

the Public Service of Canada

Alex Himelfarb

Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet

For year ending March 31, 2003

Canada





Tenth Annual Report

to

the Prime Minister

on

the Public Service of Canada

Alex Himelfarb

Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet

For year ending March 31, 2003

Canada

Canadian Cataloguing in Publication Data

Canada. Privy Council Office

Tenth annual report to the Prime Minister on the Public Service of Canada

Annual.

1st (1991/92)-

Text in English and French on inverted pages.

Title on added t.p.: Dixième rapport annuel au premier ministre
sur la fonction publique du Canada.

Issued also in electronic format on the Internet.

At head of title of 1st and 2nd reports: Public Service 2000.

ISSN 1193-7637

ISBN 0-662-67313-1

Cat. no. BT74-1/10-2003

1. Public Service 2000 (Canada) — Periodicals.
2. Civil service reform — Canada — Periodicals.
3. Civil service — Canada — Personnel management —
Periodicals.
- I. Title.

JL106

354.71'0005

C93-07047-4E

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, 2003.

To obtain print copies:

Phone: (613) 957-5153 TTY/TDD (613) 957-5741

Fax: (613) 957-5043

<http://www.pco-bcp.gc.ca>



Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet



Greffier du Conseil privé et
Secrétaire du Cabinet

Ottawa, Canada
K1A 0A3

March 31, 2003

Dear Prime Minister:

Pursuant to the *Public Service Employment Act*, I am pleased to submit to you the *Tenth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*.

As public servants we take great pride in our vocation of service to fellow citizens and in the institution which we serve. Excellence is the standard that we set for ourselves in every aspect of our work. We know that the privilege of being a public servant is balanced by responsibility and accountability and that both of these features are based on the trust which Canadians place in us to serve on their behalf.

Our response is a commitment to you and your government to continue to strive for the highest professional and ethical standards of public service.

Yours sincerely,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Alex H. J. B.'.

Alex Himelfarb

The Public Service of Canada — Tribute to a National Institution

The Public Service: an essential institution

Over the last 40 years, the Public Service of Canada has entered periodic states of reflection and reform. Several royal commissions have been created and have reported on how to improve and modernize our managerial, resource management, leadership and accountability practices. The Public Service tested various expenditure management and budgetary processes so that ministers were able to set political and fiscal priorities based on good information, strategic planning and empirical analysis. Our predecessors understood that excelling as a professional public service required experimentation, critical self-appraisal and change, and continuity with public service values.

Certainly, the Public Service has seen public administration failures; but its collective history has been to dedicated service, supporting democratic leaders in building an envied nation. The Public Service has given Canada a competitive advantage in the ongoing global competition for trade and investment, and it continues to make fundamental and significant contributions to the high quality of life enjoyed by all Canadians.

Our professional competence has earned respect for us from both domestic and international observers and has generated a growing demand from public service colleagues around the world for our assistance and guidance. Although contexts, objectives, political priorities and national interests inevitably change, the Public Service of Canada has remained a powerful testimony to the impact that good governance and professional public service can have on a nation's quality of life.

As a national public institution, the Public Service of Canada has these defining attributes:

- ***The Public Service exists as an instrument of democratic control.*** In Canada's system of parliamentary democracy, the Public Service serves the government of the day. All our actions and services are an expression of democratic will and choice. The Public Service never acts independently of the government. Our institution is an instrument of democratic choice. We are held accountable for our actions through democratic processes and values.
- ***The Public Service serves all citizens.*** Service to citizens is the paramount obligation and duty of all public servants. Our predecessors created a pan-Canadian service infrastructure that has enabled the Public Service to work with and serve Canadians in their own communities. In the latter part of the 20th century, much of this infrastructure was expressed through local offices and regional agencies, such as Canada Post and local employment offices. In the 21st century, this infrastructure is shifting and the number of service channels increasing, due to the increasing use of innovative information and communication technologies. And the most recent research available demonstrates that, since 1998, there has been a measurable increase in Canadians' satisfaction with the services they receive from the federal government. The service delivery infrastructure we have created allows us to be both national and local at once. This duty to serve is particularly crucial to a national public service that must at all times sustain a standard of excellence in diverse communities, in all

regions and around the world. The Public Service of Canada has taken significant strides to meet this duty, but more can and must be done.

- ***The Public Service contributes to the national interest.*** No modern nation thrives well or for long without an ethical, effective and competent national public service. This is essential to democracy, fairness and the rule of law. Without such public administration, economies flounder and societies suffer. The Public Service has served the national interest admirably throughout its history. Our mandate of service to Canadians is built on a platform of values and ethics that require us individually and collectively to work for the public good at the highest levels of ethical conduct.

Our commitment to professional competence is supported by the strength of our institution's greatest asset — committed public servants.

Other strengths flow from the non-partisan nature of our institution. Precisely because it is non-partisan, the Public Service is able to support Canada's democratic system through its ability, first, to provide to the government of the day the best possible policy advice based on an objective review of the public good; and, then, to deliver effective services based on the agenda of the government.

Our strengths come from our diversity; our strengths come from our commitment to the public interest. We have inherited a vital national institution. We have an obligation to uphold its values and to continue transforming the means we use to serve.

The year in review — 2002–3

The Public Service seldom if ever makes headlines when it performs well, yet almost always makes headlines when it does not. Over the last year, such headlines overshadowed the achievements and successes of the majority of public servants in the delivery of their mandate of service to Canadians.

The last 12 months have seen steady progress in the ongoing reform and renewal of the Public Service and a strong response to new challenges. Foremost among these was the requirement to meet the government's needs for an ambitious and renewed policy agenda. To implement this policy framework, we have been engaged in the design of programs and services to deliver on the policy agenda, including the review and reallocation of resources in support of service delivery.

We have also continued to focus on our corporate priorities of increasing diversity, building our learning capacity, reinforcing our commitment to official languages, and continuing to strengthen the practice of modern comptrollership. Progress has been made on all fronts, but more remains to be done. As such, these issues will continue to be priorities in the coming year.

The reinforcement of our public service values and ethics has also featured prominently over the past year. Initiatives are under way in line with the recommendations contained in the Auditor General's 2000 report on public service values and ethics. As well, in direct support of the eight-point plan of action on ethics in government announced by the Prime Minister in May 2002, considerable work has been carried out on the elaboration of a public service code of values and

ethics, and revised conflict of interest and post-employment guidelines for public servants. Work is also under way on guidance to deputy ministers.

Human resource management reform placed high on the list of priorities for our renewal in the past year. The completion of the work of the Task Force on Modernizing Human Resource Management caps a lengthy period of research, review and consultations with the key stakeholders in the public sector. The package of subsequent recommended reforms contained in the *Public Service Modernization Act* will have profound and positive effects on recruitment, labour relations, workplace well-being, and learning.

Drawing from the past to prepare for the future

The 1990s were turbulent times for the Public Service of Canada. Our resilience and agility were tested. Despite the occasional strain, we enter the 21st century as a healthy, vibrant, secure national institution. This self-confidence is expressed strongly in response to the Public Service Employee Survey in 2002. The results show that federal public service employees are dedicated to their jobs. Workplace challenges still need to be addressed, but the 2002 survey reveals an energized, committed workforce.

Canadians deserve to feel confidence in their public service, since its decisions and actions affect their lives and interests. We as public servants must always be aware of the importance of our mission. There is no comparable institution in Canadian society capable of replicating our function. This means we have a continuing responsibility, an obligation, to pursue excellence and improvement.

The Public Service of Canada — Aspirations for a National Institution

We are privileged to have inherited a national public trust that has a defining impact on the quality of Canadians' lives and on the way that Canada shapes its future. Managing this trust requires vigilance, dedication and an unwavering fealty to our values and ethics. This trust is honoured in every essential service to citizens, in every expression of policy advice to ministers, in every public expenditure and in all the laws that govern our institution.

Tomorrow's Public Service must protect the history of service to ministers and Canadians that has been bequeathed to us. To be a model of public service and public duty, we must invest in essential partnerships with political leaders, citizens, other levels of government, the marketplace and civil society.

Accepting the primacy of the rule of law

The mission, responsibilities and obligations of the Public Service of Canada are defined within a democratic system of responsible government, within rights and freedoms guaranteed by the *Constitution Act, 1982*, and within the rule of law. In this context, executive power is exercised on the advice of ministers drawn from the democratically elected and representative House of Commons and held to account by the House. The Public Service provides service to Canadians and advice to ministers, and it is held to account by ministers for the quality of this service and advice. The *Canadian Charter of Rights and Freedoms* entrenched the constitutional rights of Canadians in a free and democratic society, and these are preserved in law, regulation and jurisprudence. Under the rule of law, the law is supreme over government officials as well as citizens; individual public

servants cannot substitute their personal views for the law. The Public Service is accountable to ministers for supporting, applying and enforcing the rule of law.

None of these touchstones in our democratic, legal and constitutional order are for debate or dispute. But to be effective and efficient, and to ensure that the rule of law is not compromised by omissions, rigidities or errors, we must advise ministers about laws that need to be created or modernized. We must also regularly examine the rules and policies that govern our institution to ensure that they enable us to provide ministers and citizens with the highest quality of service.

Reflecting on where we are

The reputation of our institution has been damaged in recent years. Core competencies have been criticized and questioned. There have been public controversies about the way we managed grants and contributions, distributed sponsorship funds and managed a national registration system. This scarring may not be permanent, but it shakes the pride we have in our institution. It undermines the contract of trust between citizens, parliamentarians and us. We must be vigilant at all times, being as careful as required, but operating in a manner that does not stifle innovation.

Missteps in a large, diverse, complex public sector or private sector organization are inevitable. The Public Service of Canada does not exist in a static environment. It cannot serve well if it does not innovate, experiment and change. Innovation in policy advice, resource management and service delivery invigorate our institution. Change involves uncertainty; it requires a measure of risk, a measure of leadership and a measure of vision. But risk must be

calculated, assessed and embraced prudently. By managing and taking risks, the Public Service will adapt, learn and be strengthened. If we do this well, the public trust will be stronger. If we fail, we should be held to account for our miscalculations, admit to our mistakes, learn from them and take corrective action.

The Public Service has essential features and obligations that require prudence and vigilance in our responsibility for public safety and stewardship, our accountability to ministers and citizens, our management of public funds, and our respect for the rule of law.

The highest standards of professionalism are not always achieved. Missteps require attention and repair. Federal public servants are proud professionals. They understand that serving the public is a privilege, an opportunity, a duty and an obligation. When the institution is wounded, Canadians have less pride in their public servants. Yet we thrive on that pride; we want Canadians to trust their public institutions; we want Canadians to take pride in our profession. To secure and retain this pride, we have set high standards for ourselves. Small mistakes can be corrected quickly; larger ones can as well, but they require us to rebuild the indispensable trust of Canadians. Without trust and pride, the institution suffers. We become timid, and forfeit opportunities that can come from taking risks. Missteps must be used to learn and adjust, so that we remain an uncompromised professional, non-partisan public service.

Uncompromising adherence to values and ethics

Values and ethics are the immutable core of the Public Service. Our dedication to values and ethics must be unassailable and unwavering. We draw our values and ethics from those embedded in Canadian society and those expressed by Canadians in the way they conduct their daily lives. We must exemplify those values; we must practice them at the highest possible level as we meet our responsibilities and duties.

The vibrancy and strength of our values and ethics are deep and wide; lapses are rare. The Public Service is a values-based institution; seldom do private and personal interests displace the public interest. But no lapse is permissible in the realm of public service. Work will continue on a new code of values and ethics for all federal public servants.

Setting the world standard for a professional public service

Canadian expertise and experience in modern public management are valued throughout the world, in both developed and developing nations.

We can justifiably aspire to setting the world standard for a professional public service. This means that such core competencies as financial management, human resource management, information and communications management, leadership development, professional development and service delivery should be embedded in all departments and agencies and at all levels. When this core is neglected, standards of professionalism decline. Modern public management is about innovation and about continuity. Professionalism is expressed both through managing change and by practising the essential techniques of good public management. With this core secure, accountability is

strengthened, financial probity assured and values and ethics flourish. Without this core, the space for innovation, adaptation and experimentation is reduced.

We should use our knowledge and expertise in public management as a strategic asset. We should work with other nations that aspire to construct a well-performing national public sector. Our professionalism should be our “brand” and our voice on the global stage.

Recruiting the best of future generations

The Public Service of Canada has an aging work force; the inescapable reality of demographics has required aggressive succession planning, recruitment and leadership development. During the last seven years, plans have been developed and implemented to prepare the Public Service for the future. This action is helping ensure that we continue to be staffed by skilled, adroit and dedicated leaders, professionals and employees. Perhaps the most striking result has been the recruitment of a large number of young Canadians who want to join and contribute to our national institution. These young Canadians will carry the responsibility and privilege of protecting the legacy of our traditions, our values and our commitment of service to Canadians. They bring with them the ideas and experiences of their generation — where rigid hierarchies, inflexible work environments and dated management practices are alien and distracting. If we are to develop this new talent and if we are to be a truly knowledge-based institution, then we must adapt. We must develop and nurture a new generation of public servants.

But the Public Service of Canada is also an institution of accountability, of administrative law, of terms and conditions, and it is subject to the democratic control of ministers and

Parliament. New public servants will need to understand that the Public Service rests on a set of untouchable foundations of ministerial accountability, democratic control and core competencies. None are discretionary. Our collective challenge will be to harvest the creative insights of new public servants within the framework of what defines us as a professional institution. Through this shared effort, we will create a working environment where the best talent in Canada comes and contributes.

Being relevant in an evolving Canada

As Canadians' sense of citizenship has changed, so too has the Public Service. We must be in a continuous state of realignment; an institution that does not adapt runs the risk of becoming detached from the citizens it serves.

Realignment means that public expenditures must be in a continuous state of review to ensure that federal programs and services achieve their highest possible value and reflect the changing nature of public interests and needs.

When Canadians receive service from our institution, they must see a reflection of themselves. We need to mirror the society we serve. Our relevance to citizens depends on how we see and understand Canadian society and how we respect the varied qualities of our shared citizenship. We are a public institution; we must reflect that public. Our professionalism is assured only if we are staffed by leaders and employees who reflect Canada's rich ethno-cultural diversity. We must increase our efforts to diversify our recruitment; we must create a work environment that supports the voices and talents of our different communities. This diversity must be reflected at all levels and in all departments and agencies. Canadians must be able to exercise the right to interact with public servants and to receive services in the official language of their choice.

We will intensify our efforts to make the Public Service more reflective of Canada's cultural and linguistic diversity and its regional and social diversity. This diversity of cultures, approaches and ideas will help achieve innovation and excellence in service.

Crafting leading-edge policy advice

No public service can claim to be professional if it does not offer ministers clear, precise advice based on rigorous research and collaborative processes that draw from conversations with citizens and stakeholders. But timid advice is no more helpful to ministers than badly crafted advice. Professionalism exists when ministers receive advice that challenges, guides and clarifies.

Our policy advice should include consideration of new futures and new directions that challenge orthodoxies, question assumed realities and reveal new possibilities for improving the lives of Canadians. Policy advice that is defensive, stale or cautious forfeits the possibility of forging undiscovered futures. In the past, our institution has provided ministers with bold ideas and insights about the creation of the welfare state, North American free trade, and how best to restore Canada's fiscal sovereignty. At a time when the boundaries between global and national policy are diluted and when social policy and economic policy are indistinguishable, the quality of our policy advice becomes even more important. Canada's future will be shaped by many forces, but the precise pathway to the future is not predetermined. The Public Service can offer choices to ministers and can provide advice on the cost of those choices. We can help ministers shape a better future for Canada and Canadians.

The Public Service of Canada must continue to link international and domestic policy development; we must absorb best practices in comparative public management; we must create networks with other national public sectors; we must create strong partnerships with global civic society organizations; we must incorporate the best research from abroad. Through these efforts, ministers will receive policy advice and frameworks that look to the future and learn from the past. We will give them exciting choices on how to exercise their political leadership.

Achieving excellence through learning and innovation

The Public Service of Canada is now a knowledge-based institution. Its strength and future will be determined by its intellectual assets: its employees. Our creativity, knowledge, insight and skills will determine our future. Keeping our knowledge and skills current, relevant and leading-edge requires a permanent commitment to learning and innovation. The Public Service now has an institution-wide learning policy.

Continuous learning is key to innovation. In the Public Service of Canada, innovation is not improvisation; nor is it change for change's sake. Learning provides the foundation for the kind of innovation that brings better service to Canadians. By excelling at learning and innovation, the Public Service will continue to be an institution of ideas, of values and ethics, of excellence, and of world-class service and policy advice.

Conclusion

The Public Service of Canada is an essential, national institution. It is a key component of the network of democratic structures and processes that serve Canadians so well and that play a major role in generating Canada's prosperity and development and maintaining a high quality of life for its citizens.

As public servants of today we have inherited a proud tradition of excellence in service based on a strong foundation of competence, ethics and values. We are recognized around the world as a leading example of public sector governance and management.

Notwithstanding our heritage, and our reputation for excellence, we have no room for complacency. Even as the world shifts beneath our feet, we must and will position our institution to develop its strengths and master its yet untapped capabilities, so we can remain in step with the changing needs and expectations of Canadians.

During the coming year, we will continue to broaden and strengthen our performance within the context of our current management and leadership agendas. This process will not be easy, but it will be absolutely necessary if we are to remain relevant and responsive to Canadians.

Notes

Cette tradition et notre réputation d'excellence ne nous permettent toutefois pas de nous reposer sur nos lauriers. Le monde est en perpétuelle évolution, mais en s'appuyant sur ce qui fait actuellement sa force, la fonction publique travaillera à acquérir cette maîtrise de capacités non encore explorées. Ainsi, elle demeurera au diapason des besoins et des attentes des Canadiens.

Au cours de l'année à venir, nous continuerons d'élargir notre champ d'action et de poursuivre l'excellence dans le cadre de nos programmes actuels de gestion et de leadership. Il s'agira d'un processus difficile, mais ce sera là le prix que nous aurons à payer pour demeurer à la hauteur de ce qu'attendent de nous les Canadiens et les Canadiennes.

appropriées et à l'avant-garde exige des efforts constants d'apprentissage et d'innovation. La fonction publique est maintenant dotée d'une politique générale à cet égard.

L'apprentissage continu est essentiel à l'innovation.

Dans la fonction publique du Canada, innovation n'est en rien synonyme d'improvisation et on ne procède pas à des changements pour le simple plaisir d'innover.

L'apprentissage procure des bases solides à l'innovation afin que nous offrions un meilleur service aux Canadiens. En faisant preuve d'excellence dans ces deux domaines, la fonction publique du Canada continuera d'être reconnue

pour ses idées, ses valeurs, son code d'éthique, son niveau d'excellence, ainsi que la qualité supérieure des services et des conseils stratégiques qu'elle dispense.

Conclusion

La fonction publique du Canada est une institution nationale essentielle. Elle fait partie intégrante du réseau des structures et des processus démocratiques qui servent si bien les Canadiens et contribuent réellement à la prospérité et au développement du Canada ainsi qu'au maintien d'une qualité de vie élevée pour ses citoyens.

Les fonctionnaires d'aujourd'hui sont les dépositaires d'une fière tradition d'excellence dans le service, qui repose sur un socle solide de compétences, de normes de probité et de valeurs bien reconnues. La fonction publique du Canada est perçue dans le monde entier comme un exemple de premier plan en matière de gouvernance et de gestion du secteur public.

La fonction publique du Canada est devenue une institution fondée sur le savoir. Sa force et son avenir reposeront sur ses ressources intellectuelles, c'est-à-dire ses employés. Sa créativité, son savoir, ses perceptions et ses aptitudes seront des éléments déterminants. Faire en sorte que nos connaissances et nos compétences restent à jour,

Atteindre l'excellence par l'apprentissage et l'innovation

La fonction publique du Canada doit continuer à relier l'élaboration des politiques aux niveaux national et international; nous devons intégrer les pratiques exemplaires en gestion publique comparée, bâtir des réseaux avec d'autres secteurs publics nationaux ainsi que des partenariats solides avec les organisations internationales de la société civile, et tirer parti des meilleures recherches menées à l'étranger. Les ministres pourront alors bénéficier de conseils et de cadres stratégiques qui savent tirer les leçons du passé, mais sont néanmoins tournés vers l'avenir. Des moyens stimulants d'exercer leur leadership politique leur seront offerts.

meilleur avenir pour le Canada et les Canadiens.

qu'elles impliquent. Elle peut les aider à façonner un diverses options aux ministres et les conseiller sur les coûts déterminé à l'avance. La fonction publique peut présenter plusieurs facteurs, mais le cheminement précis n'est pas importe plus que jamais. L'avenir du Canada dépendra de économiques se confondent, la qualité des conseils offerts internationales s'estompent, et où les politiques sociales et époque où les frontières entre les politiques nationales et restaurer l'indépendance financière de notre pays. À une libre-échange nord-américain et la meilleure façon de création de l'Etat providence, l'établissement d'un régime de

la diversité. En tant qu'institution publique, elle doit représenter la population qu'elle sert. Notre professionnalisme ne peut être garanti que par l'embauche de chefs de file et d'employés qui témoignent de la richesse ethnoculturelle du pays. Nos méthodes de recrutement et notre milieu de travail doivent encourager la diversité à tous les niveaux, et ce, dans tous les ministères et organismes. Les Canadiens doivent pouvoir exercer leur droit d'interagir avec les fonctionnaires et recevoir des services dans la langue officielle de leur choix. Nous n'épargnerons aucun effort pour que la fonction publique représente toujours mieux la diversité culturelle, linguistique, régionale et sociale du Canada. Cette diversité des cultures, des méthodes et des idées contribuera à favoriser l'innovation et à garantir l'excellence de notre service.

Dispenser des conseils stratégiques d'avant-garde

Aucune fonction publique ne peut prétendre au professionnalisme à moins d'offrir aux ministres des conseils clairs et précis, qui reposent sur une recherche rigoureuse et une collaboration enrichie par les échanges avec les citoyens et les parties intéressées. Des conseils timides ne présentent toutefois pas plus d'utilité aux ministres que des conseils mal formulés. Notre professionnalisme se mesure aux conseils que les ministres reçoivent; ces conseils doivent les stimuler, les orienter et les éclairer.

Formuler des conseils stratégiques doit permettre d'envisager de nouvelles perspectives qui bousculent les opinions établies, remettent en question les idées reçues et ouvrent une fenêtre sur les possibilités d'améliorer la qualité de vie des Canadiens. Des conseils surannés, trop circonspects ou à caractère défensif empêchent d'ouvrir des voies encore inexplorées. Par le passé, nous avons présenté aux ministres des idées audacieuses concernant la

vraiment une institution basée sur le savoir, nous devons nous adapter, et encourager et soutenir une nouvelle génération de fonctionnaires.

Cependant, la fonction publique du Canada est une institution où sont impliquées également obligation de rendre des comptes, application des règles du droit administratif, modalités et conditions, tout cela, sous le contrôle démocratique des ministres et du Parlement. Les nouveaux fonctionnaires devront comprendre que la fonction publique repose sur des éléments fondamentaux : responsabilité ministérielle, contrôle démocratique et compétences de base. Aucun pouvoir discrétionnaire ne peut avoir prise sur ces réalités. Notre défi commun consistera à faire fructifier l'apport créatif de ces jeunes à l'intérieur du cadre professionnel qui définit la fonction publique. Notre effort collectif permettra de créer un milieu de travail susceptible d'attirer les nouveaux talents et de mettre à profit leurs compétences.

Être au diapason d'un Canada en évolution

La fonction publique du Canada a évolué dans le même sens que la notion de citoyenneté chez les Canadiens. Nous devons constamment nous rajuster; une institution qui ne s'adapte pas risque de se détacher des citoyens qu'elle dessert. Le rajustement suppose un examen régulier des dépenses publiques pour assurer que les programmes et les services soient les plus efficaces possibles et correspondent à la nature changeante des besoins et des intérêts de la population.

Les Canadiens doivent pouvoir se retrouver dans les services qui leur sont offerts. La fonction publique est leur miroir; pour bien jouer son rôle, elle doit avoir une bonne compréhension de la société canadienne et en respecter

base sont bien établies, l'imputabilité est alors renforcée, l'intégrité financière assurée, les valeurs et l'éthique florissantes. Dans le cas contraire, les possibilités d'innovation, d'adaptation et d'expérimentation s'en trouvent réduites.

Nos connaissances et nos compétences en gestion publique devraient constituer un atout stratégique. Nous devrions travailler en collaboration avec les pays qui souhaitent mettre en place un secteur public national bien rodé. Le professionnalisme devrait constituer notre « marque de commerce », celle qui nous fera connaître à l'échelle mondiale.

Recruter les meilleurs candidats des générations futures

L'effectif de la fonction publique du Canada vieillit. Face à cette dure réalité, il a fallu mettre en place un plan de relève rigoureux, des campagnes de recrutement audacieuses et des programmes de perfectionnement en leadership solides. Au cours des sept dernières années, nous nous sommes employés à préparer l'avenir de la fonction publique, à faire en sorte que des gens compétents, dévoués et professionnels soient embauchés. L'initiative la plus impressionnante a sans doute été de recruter de nombreux jeunes Canadiens désireux de joindre nos rangs et d'y laisser leur marque. Ces jeunes auront la responsabilité et le privilège de protéger les traditions et les valeurs de l'institution, ainsi que son engagement à servir la population. Naturellement, ils veulent des structures hiérarchiques et des milieux de travail souples ainsi que des techniques de gestion novatrices, qui sont l'apanage de leur génération. Si nous voulons optimiser leur contribution et devenir

La fonction publique du Canada aspire dans une certaine mesure à être une institution professionnelle établissant la norme à l'échelle mondiale. À cette fin, les compétences de base que sont la gestion des finances, des ressources humaines, de l'information et des communications, le perfectionnement en leadership, le développement professionnel et la prestation des services doivent être solidement intégrées à tous les niveaux dans les ministères et les organismes, sans quoi le degré de professionnalisme diminuera. La gestion publique moderne allie innovation et continuité. Le professionnalisme d'une institution se mesure par sa capacité de composer avec le changement et de mettre en pratique les techniques essentielles de saine gestion des affaires publiques. Lorsque les compétences de

développement.

Le savoir-faire des Canadiens en matière de gestion publique moderne est fort apprécié dans le monde entier, aussi bien dans les pays développés que ceux en

Établir la norme mondiale pour une fonction publique professionnelle

Les valeurs et l'éthique de la fonction publique ne manquent certes ni de force ni de vigueur; les défaillances sont rares. La fonction publique est une institution fondée sur des valeurs, et il est exceptionnel que les intérêts privés prennent le pas sur l'intérêt public. Néanmoins, aucun relâchement n'est tolérable dans le domaine du service public. Nous poursuivrons notre travail pour mettre en place un nouveau code de valeurs et d'éthique à l'intention des fonctionnaires fédéraux.

Nous devons incarner ces valeurs, les appliquer au plus haut niveau dans l'exercice de nos responsabilités et l'accomplissement de nos tâches.

La fonction publique présente des caractéristiques fondamentales et a des obligations essentielles qui exigent prudence et vigilance dès qu'il est question de sécurité publique, de gérance de l'institution, d'imputabilité envers les ministres et les citoyens, de gestion des fonds publics et de respect de la primauté du droit.

On ne peut toujours faire preuve du plus grand professionnalisme. Il faut prêter attention aux faux pas et corriger les écarts. Les fonctionnaires sont fiers de leur rôle professionnel. Ils savent que servir le public est un privilège, un avantage, un devoir et une obligation. Lorsque l'institution est ternie, la fierté des Canadiens s'en trouve diminuée. Or, nous avons besoin de cette fierté pour nous démarquer; nous voulons que les Canadiens aient confiance dans leurs institutions publiques, qu'ils soient fiers de notre profession. La fonction publique du Canada s'est fixée des normes élevées pour s'assurer cette fierté et la garder. Les grosses erreurs peuvent être corrigées rapidement; les grosses aussi, mais il faut alors rebâtir l'indispensable confiance des Canadiens. Sans confiance et sans fierté, l'institution souffre, hésite de plus en plus et rate les possibilités associées à une plus grande audace. Elle doit se servir des faux pas pour apprendre et s'adapter, afin de rester un corps de service public impartial, intègre et professionnel.

Une adhésion sans faille aux valeurs et à l'éthique

Les valeurs et l'éthique sont le noyau fondamental de la fonction publique. Notre attachement aux valeurs et à l'éthique doit être inattaquable et inébranlable. Nos valeurs et nos normes de probité correspondent à celles qui sont au cœur de la société canadienne, à celles que montrent quotidiennement les Canadiens dans leur façon de vivre.

Réfléchir à notre situation actuelle

Ces dernières années, la réputation de la fonction publique du Canada a été ternie. Ses compétences fondamentales ont été critiquées et remises en question. Il y a eu des controverses publiques quant à la façon dont nous avons géré des subventions et des contributions, distribué des fonds de commandite et administré un régime d'enregistrement national. La cicatrice finira peut-être par guérir, mais la fierté des employés de l'État dans leur institution a été ébranlée, et l'accord de confiance entre les citoyens, les parlementaires et les fonctionnaires s'en est trouvé endommagé. Il faut continuellement rester vigilant, et faire preuve de la prudence requise sans pour autant entraver l'innovation.

Dans les organisations vastes, diversifiées et complexes du secteur public comme du secteur privé, les faux pas sont inévitables. La fonction publique du Canada ne peut fonctionner dans un environnement statique. Pour bien dispenser ses services, elle doit innover, expérimenter et évoluer. L'innovation dans l'élaboration des conseils stratégiques, dans la gestion des ressources et dans la prestation des services rend l'institution plus dynamique. Mais qui dit changement dit incertitude. Le changement requiert prise de risques, leadership et vision; mais les risques doivent être calculés, évalués et pris avec une dose de prudence. En prenant des risques et en les gérant, la fonction publique s'adaptera, approfondira ses connaissances et s'en trouvera renforcée. Notre réussite augmentera la confiance du public.

En cas d'échec, nous devrons être tenus responsables de nos mauvais calculs, admettre nos erreurs, en tirer les leçons et prendre des mesures correctives.

Accepter la primauté du droit

La mission, les responsabilités et les obligations de la fonction publique du Canada sont définies dans le contexte d'un régime démocratique de gouvernement responsable, des droits et des libertés garantis dans la *Loi constitutionnelle de 1982*, et de la primauté du droit.

Le pouvoir exécutif est exercé à la lumière des avis donnés par les ministres choisis parmi les députés élus démocratiquement à la Chambre des communes, à laquelle ils doivent d'ailleurs rendre des comptes. Les fonctionnaires servent les Canadiens et conseillent les ministres, à qui ils doivent répondre de la qualité de leurs services et de leurs conseils. Les droits constitutionnels des Canadiens, expression de notre société libre et démocratique, sont inscrits dans la *Charte canadienne des droits et libertés* et protégés dans les lois, les règlements et la jurisprudence. Le principe de la primauté du droit, en vertu duquel la loi prime sur les idées et les avis personnels, s'applique aux fonctionnaires comme au reste des citoyens. Les fonctionnaires doivent s'y conformer. Ils doivent aussi respecter et faire respecter la primauté du droit, et en répondre aux ministres.

Aucune de ces pierres de touche du régime démocratique, juridique et constitutionnel du Canada n'est sujet à débat. Pourtant, si la fonction publique se veut une institution efficace et efficiente, elle doit conseiller les ministres à propos des lois qui ont besoin d'être créées ou modernisées. La primauté du droit ne doit pas être compromise par des omissions, l'immobilisme ou des erreurs. Nous devons examiner périodiquement les règlements et les politiques qui régissent la fonction publique pour pouvoir offrir les services de la plus haute qualité aux ministres et aux citoyens.

fédéraux en 2002. On y constate, en effet, que les fonctionnaires fédéraux accomplissent leurs fonctions avec cœur. Il reste certains défis à relever en ce qui concerne le milieu de travail, mais ce sondage révèle que les fonctionnaires sont motivés et pleins de dynamisme.

Les Canadiens méritent une fonction publique dans laquelle ils puissent avoir confiance, car ses décisions et ses initiatives ont une incidence sur leur vie et leurs intérêts. Comme fonctionnaires, nous devons toujours être conscients de l'importance de notre mission. Aucune autre de nos institutions n'est capable de remplir nos fonctions, ce qui entraîne une responsabilité permanente, l'obligation constante de nous améliorer et de poursuivre notre quête d'excellence.

La fonction publique du Canada — Les aspirations d'une institution nationale

La fonction publique du Canada dont nous avons hérité a un effet déterminant sur la qualité de vie des Canadiens et la façon dont le pays façonne son avenir. Gérer la confiance que la population nous accorde exige vigilance, dévouement et foi inébranlable dans les valeurs et l'éthique de l'institution. Nous honorons cette confiance dans chaque service essentiel offert aux citoyens, chaque conseil stratégique donné aux ministres, chaque dépense publique engagée et toutes les lois qui régissent la fonction publique.

La fonction publique de demain doit protéger l'acquis historique de services aux ministres et aux Canadiens qui lui a été légué. Elle doit investir dans des partenariats cruciaux avec les chefs politiques, les citoyens, les autres gouvernements, les milieux d'affaires et la société civile pour constituer un modèle de service et de devoir publics.

Le renforcement des valeurs et de l'éthique dans la fonction publique a également été un objectif important au cours des douze derniers mois. Diverses initiatives ont été mises en place, dans la foulée des recommandations faites dans le rapport du vérificateur général pour l'an 2000 sur les valeurs et l'éthique dans le secteur public fédéral. En outre, afin d'appuyer le plan d'action en huit points en matière d'éthique gouvernementale, annoncé par le premier ministre en mai 2002, nous sommes appliqués à élaborer un code de valeurs et d'éthique dans la fonction publique et à réviser les lignes directrices concernant les conflits d'intérêts et l'après-mandat pour les fonctionnaires. Nous travaillons également à épauler et à guider les sous-ministres.

La réforme de la gestion des ressources humaines a occupé une place importante cette année dans nos priorités en matière de renouvellement. La conclusion des travaux du Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines couronne une longue période de recherche, d'examen et de consultations avec des intervenants clés du secteur public. La série de réformes recommandées à la suite de ces travaux, et regroupées dans la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, aura des incidences profondes et positives sur le recrutement, les relations de travail, le mieux-être en milieu de travail et l'apprentissage.

Tirer les leçons d'hier pour préparer demain

Les années 1990 ont été une période turbulente pour la fonction publique du Canada. Notre force dans l'adversité et notre capacité d'adaptation ont été mises à l'épreuve. Malgré les tensions occasionnelles, nous abordons le XXI^e siècle avec la vigueur d'une institution nationale saine et dynamique, comme en témoignent de manière éclatante les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires

Nos forces tiennent à notre diversité ainsi qu'à notre engagement à l'égard de l'intérêt public. On nous a légué une institution nationale indispensable. Nous avons l'obligation de maintenir les valeurs de la fonction publique et de continuer à transformer les moyens que nous employons pour servir.

Bilan de l'année 2002-2003

La fonction publique fait rarement la une lorsqu'elle est très performante, alors que ses ratés font presque toujours les manchettes. C'est ce qui a masqué les réalisations et les réussites de la majorité des fonctionnaires dans l'exécution de leur mandat envers les Canadiens au cours des douze derniers mois.

Cette période a été marquée par des progrès constants dans la réforme et le renouvellement de la fonction publique et par une vigoureuse réaction aux nouveaux défis, comme l'obligation de seconder le gouvernement dans l'établissement d'un programme stratégique ambitieux et renouvelé. Nous sommes donc attachés à concevoir des programmes et des services qui correspondent au nouveau cadre d'action stratégique, notamment en examinant et en réaffectant les ressources de soutien à la prestation des services.

Nous avons continué de cibler nos priorités administratives : accroître la diversité dans nos rangs, développer notre capacité d'apprentissage, renforcer notre engagement en matière de langues officielles, continuer de raffermir la fonction moderne de contrôle. Des progrès ont été réalisés dans toutes les sphères, mais la partie n'est pas encore gagnée. Par conséquent, ces priorités seront maintenues au cours des douze prochains mois.

Ce devoir de service est particulièrement crucial pour une institution nationale qui doit toujours maintenir un même degré d'excellence dans des collectivités diverses, dans toutes les régions et partout dans le monde. La fonction publique du Canada a fait des progrès importants pour s'acquitter de ce devoir, mais elle peut et doit faire plus.

• ***Elle contribue à l'intérêt national.*** Aucune nation

moderne ne peut prospérer longtemps sans une fonction publique probe, efficace et compétente. Elle est essentielle à l'équité démocratique et à la primauté du droit. Sans elle, les économies s'embourbent et les sociétés souffrent. La fonction publique du Canada a admirablement servi l'intérêt national pendant toute son histoire. Notre mandat de servir les Canadiens s'appuie sur des valeurs et des principes moraux qui nous obligent, individuellement et collectivement, à œuvrer pour le bien public conformément aux normes de probité les plus élevées.

Pour respecter son engagement de privilégier la compétence professionnelle, notre institution peut compter sur le plus grand atout qui soit : des fonctionnaires dévoués. L'impartialité de la fonction publique est une autre source vitale. Précisément parce qu'elle est impartiale, elle peut soutenir le système démocratique du Canada, en fournissant au gouvernement de l'heure les meilleurs conseils stratégiques possibles fondés sur un examen objectif du bien public, et en offrant à la population des services efficaces qui s'appuient sur le programme d'action du gouvernement.

Elle sert tous les citoyens. Le service des citoyens est l'obligation, le devoir suprême de tous les fonctionnaires. Nos prédécesseurs ont créé une infrastructure pancanadienne qui a permis à la fonction publique de travailler avec les Canadiens et de les servir dans leurs propres collectivités. À la fin du XX^e siècle, une bonne partie de cette infrastructure prenait la forme de bureaux locaux et d'organismes régionaux, comme Postes Canada et les centres d'emploi locaux. Au XXI^e siècle, elle se transforme, et le nombre des filiales de service augmente en raison du recours croissant aux technologies novatrices d'information et de communication. Les plus récentes données de recherche disponibles révèlent que, depuis 1998, la satisfaction des Canadiens à l'égard des services qu'ils reçoivent du gouvernement fédéral a augmenté de façon mesurable. L'infrastructure de prestation des services que nous avons créée nous permet d'agir à la fois aux niveaux national et local.

Elle existe comme instrument de contrôle démocratique. Dans notre régime de démocratie parlementaire, elle sert le gouvernement de l'heure. Tous nos actes et tous nos services expriment une volonté et un choix démocratiques. La fonction publique n'agit jamais indépendamment du gouvernement. C'est un instrument de choix démocratique. Nous sommes tenus de rendre compte de nos actes par le truchement des processus et des valeurs démocratiques.

En tant qu'institution nationale, la fonction publique du Canada se définit par les caractéristiques suivantes :

continue d'attester éloquentement ce qu'une bonne gouvernance et une fonction publique professionnelle peuvent avoir comme effet sur la qualité de vie d'un pays.

La fonction publique du Canada – Hommage à une institution nationale

La fonction publique, une institution essentielle

Au cours des quarante dernières années, la fonction publique est passée par des périodes de réflexion et de réforme. Plusieurs commissions royales ont été chargées de faire rapport sur les possibilités d'améliorer et de moderniser ses méthodes de direction, de gestion des ressources, de leadership et de reddition de comptes. Elle a par ailleurs mis à l'essai différents processus budgétaires et de gestion des dépenses devant permettre aux ministres d'établir des priorités politiques et financières fondées sur des renseignements exacts, une planification stratégique et une analyse empirique. Nos prédécesseurs avaient compris que, pour exceller comme fonction publique, il fallait expérimenter, s'autocritiquer et évoluer, tout en continuant à respecter nos valeurs professionnelles.

Certes, la fonction publique a connu des échecs, mais son histoire est celle d'un service voué à appuyer les efforts déployés par les dirigeants démocratiques pour bâtir un pays qui fait l'envie de beaucoup. Elle a donné au Canada un avantage compétitif dans le contexte actuel de concurrence mondiale pour le commerce et les investissements, et elle continue de fournir un apport fondamental à l'excellente qualité de vie dont jouissent tous les Canadiens et Canadiennes.

Notre compétence professionnelle nous a valu le respect d'observateurs au Canada et à l'étranger. Elle a suscité une demande croissante d'aide et de conseils de la part de fonctionnaires du reste du monde. Les contextes, les objectifs, les priorités politiques et les intérêts nationaux varient inévitablement, mais la fonction publique du Canada

Greffier du Conseil privé et
Secrétaire du Cabinet



Ottawa, Canada
K1A 0A3

Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet

Le 31 mars 2003

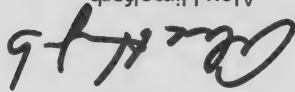
Monsieur le Premier Ministre,

Conformément à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, j'ai le plaisir de vous présenter le *Dixième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada*.

Pour nous, fonctionnaires, servir nos concitoyens au sein d'une institution comme la nôtre est une vocation et une source de grande fierté. Tout ce que nous faisons doit être marqué du sceau de l'excellence. Le privilège de servir qui est notre s'accompagne aussi de la responsabilité et de l'obligation de rendre des comptes, et dans chacun de nos gestes nous devons nous montrer dignes de la confiance que les Canadiens mettent en nous.

Nous nous engageons formellement, devant vous et le gouvernement que vous dirigez, à continuer de servir le public selon les normes professionnelles et éthiques les plus élevées.

Veuillez agréer, Monsieur le Premier Ministre, l'expression de ma très haute considération.


Alex Himelfarb

Données de catalogage avant publication (Canada)

Canada. Bureau du Conseil privé

Dixième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique
du Canada

Annuel.

1^{er} (1991-1992)-

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.

Titre de la p. de t. addit. : Tenth annual report to the Prime Minister
on the Public Service of Canada.

Pub. aussi sous forme électronique sur l'Internet.

En-tête du titre des 1^{er} et 2^e rapports : Fonction publique 2000.

ISSN 1193-7637

ISBN 0-662-67313-1

N° de cat. BT74-1/10-2003

1. Fonction publique 2000 (Canada) — Périodiques.

2. Fonction publique — Réforme — Canada — Périodiques.

3. Fonction publique — Canada — Personnel — Direction —

Périodiques.

I. Titre.

JL 106 354.71'0005 C93-07047-4F

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2003.

Nota : Dans la présente publication, les termes de genre masculin utilisés
pour désigner des personnes englobent à la fois les hommes et les
femmes.

Pour se procurer des exemplaires :

Téléphone : (613) 957-5153 ATS/ATM (613) 957-5741

Télécopieur : (613) 957-5043

<http://www.pco-bcp.gc.ca>



Pour l'année finissant le 31 mars 2003

Greffier du Conseil privé et
secrétaire du Cabinet

Alex Himelfarb

la fonction publique du Canada

sur

premier ministre

au

Dixième rapport annuel



Pour l'année finissant le 31 mars 2003

Greffier du Conseil privé et
secrétaire du Cabinet

Alex Himelfarb

Dixième rapport annuel
au
premier ministre
sur
la fonction publique du Canada



CA1
PV 50
-A56

Government
Publications



Fourteenth Annual Report

to

the Prime Minister

on

the Public Service of Canada

Kevin G. Lynch

Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet

For the year ending March 31, 2007

Canada



Fourteenth Annual Report

to

the Prime Minister

on

the Public Service of Canada

Kevin G. Lynch

Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet

For the year ending March 31, 2007

Canada^{ca}

Library and Archives Canada Cataloguing in Publication

Canada. Privy Council Office

Fourteenth annual report to the Prime Minister on the public service of Canada

Annual.

Text in English and French on inverted pages.

Title on added t.p.: Quatorzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada.

Available also on the Internet: www.pco-bcp.gc.ca

ISBN: 978-0-662-69756-5

ISSN: 1193-7637

Cat. no.: CP1-1/2007

1. Civil service reform—Canada—Periodicals. 2. Civil service—Canada—Personnel management—Periodicals. 3. Public Service 2000 (Canada)—Periodicals.

I. Title. II. Title: Quatorzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada

JL106

354.71'0005

To obtain print copies:

Phone: 613-957-5153

TTY/TDD: 613-957-5741

Fax: 613-957-5043

E-mail: info@pco-bcp.gc.ca

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, 2007



Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet



Ottawa, Canada
K1A 0A3

Greffier du Conseil privé et
Secrétaire du Cabinet

March 30, 2007

Dear Prime Minister:

In my role as Head of the Public Service, I have the honour to submit to you the *Fourteenth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*, in accordance with the provisions of section 127 of the *Public Service Employment Act*.

This document goes further than reporting on our challenges and achievements during the past year. It also sets out the future direction of the federal Public Service and the important path of renewal we are actively pursuing.

The first report of the Advisory Committee on the Public Service, which you appointed on November 21, 2006, is included as an annex to this Report. In fulfilling its mandate, the Committee is supplementing our own efforts toward renewal.

The world is changing and the needs and aspirations of Canadians are evolving. As such, the nature of our work as public servants is adapting in the face of these challenges. In addition, demographic shifts add urgency to our ongoing efforts to recruit the next generation of public servants within an ever more competitive labour market. What is constant is our commitment to serve the Government in implementing its priorities on behalf of Canadians with the highest degree of professionalism, non-partisanship and ethical standards.

Your recognition of the importance of this national institution, which adds so much to our quality of life and serves as a vital pillar of Canadian democracy, is very clear. I greatly appreciate your support of renewal efforts to ensure it is strong and vibrant in the future. This mirrors a deep commitment within the Public Service to remain a strong, diverse and dynamic institution, serving Canadians with pride, excellence and integrity.

Sincerely yours,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Kevin G. Lynch'.

Kevin G. Lynch

Table of Contents

I. Introduction.....	1
Purpose of this report.....	1
Structure of this report.....	4
II. The Public Service in 2007	6
Description.....	6
Why a top quality public service is important	8
Challenges.....	9
III. Public Service Renewal.....	13
Principles	13
Instruments.....	15
Partners in renewal.....	17
IV. Priorities for the Short and Medium Term	19
1) Planning.....	19
2) Recruitment	20
3) Employee development	23
4) Enabling infrastructure	25
V. Looking at the Longer Term.....	27
The human resources system	27
Innovation and risk management.....	27
Leadership.....	28
VI. A Message to Fellow Public Servants.....	30
Annex 1: The Business of Government.....	31
Annex 2: A Demographic Picture of the Public Service.....	38
Annex 3: The First Report by the Prime Minister's Advisory Committee on the Public Service	41

I. Introduction

This is the fourteenth report by the Clerk of the Privy Council on the Public Service of Canada, and the second since I took up my current responsibilities as Head of the Public Service in March 2006.

My first report was very much a personal statement of how I see my duties as Clerk in relation to the vital national institution that is the Public Service of Canada. I said a year ago that “there are few careers that allow one to directly impact the lives of fellow citizens in almost all aspects of one’s work [and] ... few workplaces that provide such a broad range of experiences.” Making the most of the opportunity to serve is the challenge facing every Canadian who chooses a career of public service.

Purpose of this report

This, my second report, fulfills a rather different purpose than last year’s document. It is intended to set out what I see as the future direction of the federal Public Service, and specifically to describe the path of renewal on which we are embarked. The process of public service renewal must be driven by many different people in dozens of government organizations, large and small, from one end of Canada to the other. The role of the Clerk, as the most senior federal public servant, is to define major objectives, to set out benchmarks against which we can measure our progress, and to drive a continuing process of change and renewal that will take us well into this new century.

To this end, this report has essentially four objectives as a reference point for the continuing process of renewal that we have begun.

a) Why renewal?

The first objective is to generate in the mind of the reader an appreciation of the need for renewal. Why, exactly, is it important in 2007 to focus on the renewal of Canada's Public Service? Many would say that the Public Service seems to have been renewing itself for much of the past 20 years. Is this process never going to end? Why is it necessary to put people and institutions through still more change and, some would say, upheaval, when there are so many other things to be done by government in the service of Canadians?

The answer, to put it simply, is this: if the Public Service, as a core national institution, does not renew itself for future as well as current service to the government and people of Canada, it risks becoming less relevant, less useful and less respected as the years go by. If we do not commit ourselves to a continuing process of renewal, the Public Service will not remain a creative national institution, central to the governance and development of our country.

b) What is driving change?

The second goal of this report is to lay out a clear factual foundation and context for renewal. We need to understand the particular circumstances of our country and of the Public Service that compel a major investment of time and effort in change and renewal. What are the driving factors in our society and in the world that motivate a fundamental rethinking of what public servants are doing and how they are doing it? Why is it important to pay particular attention to issues such as recruitment, leadership and learning? What is required to create a workplace that fosters creative policy making, responsible decision making, and clear accountability for results?

c) Goals and yardsticks

A third objective is to set priorities, year by year, and define clear, credible goals against which we can measure and report on progress over the next five years. Five years represents what an optimist might call the foreseeable medium term; a realist might be less sanguine about our capacity to anticipate future developments, but equally convinced of the need for a multi-year planning horizon. However events actually unfold, it is essential to plan today for a continuing process of change and renewal, recognizing that course adjustments will be necessary along the way.

d) Moving ahead together

The final aim of this report is to build a sense of shared purpose and commitment to renewal, at all levels of the Public Service. Like many thousands of my colleagues across government, I have spent my entire career as a public servant. Like those colleagues, I am proud to have been able to work on policies and programs that have affected the lives of Canadians. I would hope – indeed I am committed to ensuring – that future generations of young Canadians will consider careers as public servants with the same spirit of optimism as I did, and will be able to conclude their public service careers with a well-earned sense of satisfaction.

Despite some recent claims to the contrary, this same sense of pride and purpose can be found throughout Canada's Public Service. The latest Public Service Employee Survey, for example, achieved an impressive 59 percent response rate. It showed that 90 percent of respondents were proud of the work done in their unit, and that 96 percent were strongly committed to making their organization successful. Over 80 percent felt their organization was a good place to work.¹ A private sector CEO who saw these numbers remarked recently that any organization – private or

1. 2005 Public Service Employee Survey, http://www.hrma-agrh.gc.ca/survey-sondage/2005/index_e.asp

public sector – would be happy to see this level of commitment and job satisfaction from its employees. At a minimum, these very positive attitudes within the Public Service provide a solid foundation on which to build a continuing sense of shared purpose for the future.

Structure of this report

This report has six sections. Following this brief introduction, Section Two: The Public Service in 2007 describes Canada's Public Service today – what it is, where it has come from and how, in broad terms, it is organized.² The section talks about the very wide range of duties fulfilled by public servants and the importance of a well-functioning Public Service to the security and prosperity of our country.

Section Two also sets out the major issues and challenges facing the Public Service – both today and over the medium to longer term. These include renewal, leadership, risk management, balancing appropriate accountability with a commitment to service and innovation, and generally preserving the values of the traditional Public Service while applying them in the ever-changing environment in which we serve.

Section Three: Public Service Renewal sets out the principles that must underpin a successful and sustained process of renewal, as well as the instruments that are available to drive that process. These range from committees of deputy ministers to specific programs of recruitment and development that will touch thousands of public servants, both newcomers and veterans, over the coming years. The section also talks about the many different partners, inside and outside government, who have a stake in renewal.

2. Further details on both the business of the federal government and the makeup of the Public Service are found in Annexes 1 and 2.

Section Four: Priorities for the Short and Medium Term identifies four priorities that have emerged from a dialogue within the deputy minister community and from other discussions within the Public Service. The section talks about specific goals in each of these four areas, how we intend to measure progress, what we hope to achieve in the short term and what will take longer (in some cases, much longer).

Section Five: Looking at the Longer Term examines some of the issues that will preoccupy the Public Service in the coming years, notably simplification of process, innovation, risk management and leadership. The purpose here is not to cast a workplan in stone, but rather to give public servants and those who care about the Public Service a sense of the elements of our longer term agenda, recognizing that circumstances can change and that, as always, we must be prepared to adapt our efforts to meet new challenges.

At the conclusion of the report, Section Six: A Message to Fellow Public Servants speaks to readers who, like myself, have committed themselves to careers in the Public Service. Most of them have lived through a somewhat bumpy process of change over the past 15 years or more. They have sustained programs and generated new policies for new governments, while perhaps wondering how external forces will affect them and their careers, and even asking what the very concept of public service means today. I want every one of them to know that we are in this process of renewal together, and for the long term. Collectively, it is public servants themselves who are the true stewards of this vital institution, Canada's Public Service.

II. The Public Service in 2007

Description

The federal Public Service is the largest enterprise in Canada and certainly an important one. 250,000 Canadians work in the core federal Public Service³ – these are the people employed in the 20 departments and 180 regulatory and administrative agencies of the federal government. Beyond this are the 220,000 Canadians who are members of the Canadian Forces (64,000 plus 25,000 reservists), the RCMP (some 20,000 regular and civilian members) and Crown corporations (for example, employees of CBC, VIA Rail and Canada Post).

Public servants work in dozens of different occupations from food inspectors to First Nations claims negotiators and from public health specialists to diplomats. The Government of Canada employs some of the most highly skilled people in the country, many of whom are internationally recognized for their expertise and their accomplishments.

The activities of government can be similarly divided into dozens of different lines of business and thousands of individual programs. These are delivered directly by more than 200 federal organizations, and indirectly on behalf of the government by hundreds of non-profit agencies across Canada. The federal government operates 1,600 points of service across the country, and abroad Canadians are served by diplomatic and consular offices in 180 foreign countries.

3. The core federal Public Service numbers 250,000 and includes agencies such as the Canadian Food Inspection Agency, the Canada Revenue Agency, Parks Canada and the Canadian Security Intelligence Service for whom the Treasury Board is not the employer and where the Public Service Commission is not empowered to appoint people in these organizations.

One of the most fundamental functions of the federal government is to raise revenue to pay for the federal programs and services Canadians need. In 2005-2006, tax revenue was some \$222 billion, while spending amounted to \$209 billion, leaving a surplus of \$13 billion.

The pattern of federal spending has changed considerably over the last decade to meet the evolving needs and expectations of Canadians. The largest growth has been in health spending, reflecting an aging population, innovation in health care and other factors. One of the other fastest growing areas of federal spending, especially since the events of 9/11, has been in the broad area of national security. Spending on public safety and anti-terrorism grew 43.6 percent in the four years between 2002-2003 and 2006-2007.⁴ This has been accompanied by increased spending on justice and crime prevention domestically, and internationally by increases in defence and aid spending.

If there is a longer term trend line for the federal Public Service, it surely must follow the evolution of the federal government's role in the federation, shaped of course by a changing public environment and broader changes in technology and in global realities that have an impact on our society. The trend line is toward a more focused role for the federal government in some key areas, including the delivery of services; redefinition of the relationship with First Nations; closer engagement with the provinces in areas of shared interest and responsibility such as immigration and the environment; and a growing realization of the importance of investing – and re-investing – in research and essential infrastructure to sustain a successful modern economy. Needless to say, effective fiscal management ensures a solid budgetary foundation for all of these activities and for the prosperity of the country as a whole.

4. Spending on public safety and anti-terrorism involves 150 programs and 33 departments and agencies. Spending in 2006-2007 totalled \$6.26 billion, an increase of 43.6 percent since 2002-2003.

Why a top quality public service is important

The work of public servants has always been complex and challenging, whether it involves regulating air transportation, promoting Canadian exports, or inspecting to ensure safe and high quality food on our tables. Today, however, working inside government is arguably more difficult than ever because the issues facing government are so complex, and because there is so little tolerance for error in the environment in which public servants work. The changes brought by the information revolution of the past 25 years, among other factors, have affected the business of government profoundly because they have amplified public expectations of what governments can do, at the same time as they have exposed every facet of public sector work to critical public scrutiny.

That scrutiny is to be welcomed because it is an essential feature of the democratic process. Parliament, the press and the public are entitled to ask what the government is doing with the tax dollars it is collecting, and whether it is performing as effectively and efficiently as Canadians expect. But the current environment of scepticism about government and of increasing demands for accountability also brings its own risks – notably the risk that public servants will become so enmeshed in systems for monitoring and reporting that they lose their capacity, and their readiness, to manage risk. Strengthening accountability does not have to mean stifling creativity in policy or compromising service delivery.

The Organization for Economic Cooperation and Development, the World Bank and the International Monetary Fund all have done studies that show clearly what Canadians have long taken for granted, namely the importance of an effective public service to national competitiveness and to public faith in the integrity of

institutions and governments.⁵ While Canadians have traditionally been known as innovators in public sector management, there is some evidence that in recent years other countries – Australia, the United Kingdom, New Zealand and the United States – have begun to move forward more boldly than we have. The Australians, for example, have dramatically decentralized their human resources management regime, while still retaining the concept of a unified Public Service; and the British have made themselves world leaders in public sector performance measurement and reporting.

Whatever our successes in former years, we cannot afford to become complacent about the future. Canada's Public Service is a vital national institution that has come through more than a decade of stressful change. As an institution, it is not broken but it is, as one distinguished scholar has said, at a "critical moment" in its history.⁶ The Public Service faces challenges from outside and from within that together demand a substantial, continuing investment in renewal.

Challenges

Why is public service work different and in many ways more challenging today than in the past? Many books have been written in an effort to answer this question, but the key factors that emerge in any serious study of public management today invariably include:

5. See for example, *Modernizing Government: The Way Forward* (OECD, 2005); *Public Sector Integrity: A Framework for Assessment* (OECD, 2005); *Governance and Corruption: Global Issues Seminar Series* (World Bank, 2006); *Good Governance and Development: A Time For Action* (World Bank, 2006); *The Cost of Government and the Misuse of Public Assets* (International Monetary Fund, 2000).

6. See Evert Lindquist, *A Critical Moment: Capturing and Conveying the Evolution of the Canadian Public Service*, Canada School of Public Service, 2006.

- *Globalization*, which makes government work vastly more complex and inevitably more international than ever before. Almost every issue has an international dimension and, to put the point in economic terms, no department is a closed economy today. All are affected by forces beyond the control of the Government of Canada.
- *The information revolution*, which has dramatically enhanced public expectations for speedy decisions, for immediate responses from government, for transparency in government operations, and for public engagement in decision making. The information revolution has also eroded the value of secrecy and of what was once the unique knowledge held by government. Today, the Internet makes information readily accessible to billions of people around the world. Information is a tool for everyone, and that's a good thing.
- *The emergence of many more horizontal issues* such as climate change, competitiveness, biotechnology, border security and a hundred others which require new ways of working across government, new forms of accountability and new ways of engaging stakeholders.
- *The sheer complexity of Canada today*, an immense, regionally varied country with two official languages, a rapidly changing population mix and a host of new challenges emerging for all levels of government. To succeed as a modern institution, the Public Service must reflect and respond to the complex nature of our country.
- *Changing public attitudes toward government* coloured by high-profile cases that have tarnished the reputation of politicians and public servants alike. Canadians expect a lot of their Public Service, and it is our duty to live up to those high expectations.

The factors listed above are only the most visible of the considerations influencing the working environment of public servants today. To them, we can add demographic and other changes in Canada that affect the Public Service directly, as they do other institutions throughout our country.

These new factors include:

- *An aging population* that is reflected in the demographic profile of the Public Service. Fifteen years ago, most federal employees were under 45. Today, a majority are older than that. Put differently, almost 10 percent of public servants today have at least 30 years of pensionable service, a nearly three-fold increase since just 2000. The same phenomenon is prevalent in executive ranks, where the average age of assistant deputy ministers is now 53 years, and that of their immediate subordinates barely a year or two younger;
- *A changing and more diverse population mix*, that despite the efforts of the past decade, is still not adequately reflected in the ranks of the Public Service;
- *A much more competitive labour market*, as employers face a smaller cohort of new workers who in many cases have more opportunities and different, often higher, expectations of their future employers than did young people in the past;
- *The need to ensure we recruit in ways that reflect the real business needs of government organizations, both immediate and longer term*, and not rely on ad hoc methods that meet only the requirements of individual managers; and
- *A public culture focused heavily on wrongdoing and individual accountability*. The few, high-profile cases of inexcusable misconduct and lawbreaking we have seen in

recent years have resulted in the increasing emergence of what has been called a “web of rules” that threatens both responsible management and effective program delivery, as well as creativity and responsible risk management. There is a risk of creating a government environment in which public servants are more concerned with not being accused of doing the wrong thing than with doing the right thing. The cost and complexity of these measures have become frustrating for ministers, public servants and Canadians alike.

Finally, we must not forget particular events and initiatives in the recent history of the Public Service that make renewal a priority today. Over the past 15 years, there have been several significant reorganizations that have affected virtually every organization and every employee in government. The Public Service has also undergone one major and several smaller exercises of program review that resulted in significant cuts to departmental budgets and the departure of thousands of experienced and knowledgeable personnel at all levels. More recent growth has not entirely compensated for those impacts.

During the same period, new agencies (Parks Canada, the Canada Revenue Agency, the Canadian Food Inspection Agency, the Canada Border Services Agency among others) have been created that perform traditional public service functions in new ways and, in several cases, with new employment regimes. And recent years have also witnessed a series of major efforts at human resources reform and renewal ranging from PS2000 in the early 1990s to La Relève in the latter half of that decade to the development and passage of the new Public Service Modernization Act in 2003, which encompassed significant reform in the areas of staffing and labour relations.

To sum up, the Public Service is today in a situation where it is compelled by demographics, by national and international circumstances, and by its own immediate history to rethink how it

recruits, develops, manages and retains its workforce. Addressing these challenges will be a continuing task well into the future.

III. Public Service Renewal

When the Government took office in February 2006, the Prime Minister made clear his own commitment to the Public Service, and to the traditions and values of professionalism and political neutrality that have defined our institution ever since the adoption of the merit principle in 1918. This affirmation of political support for the renewal of the Public Service as a vital national institution is crucial.

Principles

When the Prime Minister said that “effective government requires effective public servants,”⁷ he captured very well the premise of the entire process of renewal. As public servants, our ethos is to contribute to effective and principled public administration. And our challenge today is to equip ourselves – both individually and in our institutions – to do our jobs effectively in this new environment.

If we public servants are to modernize and renew ourselves and our institutions, then we know we must:

- *Respect and involve employees at all levels.* Renewal is not a top-down, management-focused exercise – it is a comprehensive process that will touch every public servant in one way or another and, if we are successful, lay the groundwork for the Public Service of the future.

7. Prime Minister Harper’s speech, “Accountability and the Public Service,” March 23, 2006.

- *Set goals and priorities that are relevant, ambitious and still realistic.* We know we cannot do everything at once. We cannot stop our work while we retool the whole enterprise. We must rethink our jobs and our systems while still delivering the results that our ministers and Canadians expect.
- *Set benchmarks for performance and be prepared to measure progress,* both for the sake of employees and for that of the ministers, members of Parliament and Canadians generally who count so heavily on what we are doing and how well we do it. If we are to sustain their support, we must be able to show them what we have achieved along the path of renewal, and how it makes a practical difference to our effectiveness as public servants.
- *Recommit to excellence* as the hallmark of how we do our work. Public servants have always been rightly proud of what they can do. We need to reaffirm our traditional values of excellence in service delivery and policy development as the basis for our future success.
- *Learn through the process of change.* We have said for years that we are a learning organization. It is up to us to show that we can “learn while doing” and in particular that we can apply the lessons of experience in one part of the Public Service to challenges faced in other areas. We also must be ready to learn from our international counterparts who, in various ways, have already taken steps to reform and renew their institutions.
- *Be prepared to adjust our course as we move ahead.* We should have no illusions that in a year or so we will have somehow “got it right,” and all that is required is to implement ideas and decisions already in hand. Nothing could be further from the truth. What we know today is that we have to change our skills, our systems and our human

resources management regime. We have to make ourselves more efficient and more transparent as an employer. We need to adapt our approach to human resources management to reflect the lessons learned through the process of change and renewal. And we must be ready to meet challenges as yet unforeseen.

In any successful, modern enterprise, renewal is not a single event or initiative – it is a constant process, requiring continuing attention from managers and staff at all levels. Renewal is not only about bringing in and developing new people; it is equally a matter of valuing and developing the talent already in our ranks. And however difficult it is to look ahead, we know already that many of the skills and ways of doing business we employed in the past will not be good enough in the future. We also know that, demographically, Canada is changing and so must the Public Service – we need to capture and shape the full possibilities of that inevitable process of regeneration.

Instruments

The most important instrument for renewal is the professionalism and personal commitment of every public servant. We are fortunate as a country that the Public Service continues to attract people of high quality to its ranks, and that those who have made it their career have maintained their sense of commitment to their vocation.

As Head of the Public Service, one of my responsibilities is to equip the community of deputy ministers and senior officials with the tools and mechanisms through which we can, collectively and individually, pursue our shared objective of Public Service renewal. These tools and mechanisms include:

- *The Deputy Ministers' Committee on Public Service Renewal*, chaired by the Associate Secretary to the Cabinet, which is the senior forum for overseeing and driving the process of renewal.
- *The Prime Minister's Advisory Committee on the Public Service*, which brings together senior leaders with a wide range of experience outside and inside government to advise the Prime Minister and the Clerk on the renewal and future development of the Public Service. Their work complements the work of the Deputy Ministers' Committee and brings new insights and perspectives to our efforts inside government.
- *Clearer guidance for deputy ministers* that will include setting out medium and longer term objectives and priorities for them, and defining new expectations in the area of human resources management. These new obligations will in turn require adjustments to how business is done at senior levels, including a restructured senior committee system.
- *A more clearly defined role for the Committee of Senior Officials (COSO)*, which is the senior committee responsible for management of the deputy minister community. The goal is to have COSO function much like the human resources committee of the board of a large corporation, addressing issues such as performance management, succession planning, and a more rigorous analysis of the qualities and skills we require in deputy ministers, with particular focus on leadership.
- *An improved human resources toolkit for managers and employees* that will increasingly include new measures to facilitate entry to the Public Service at middle and senior levels, and new programs to encourage interchange with other sectors, including the already-announced Government

of Canada Fellows Program. There will also be new measures for recruitment and development of employees at all levels.

Partners in renewal

Meeting the challenge of renewal is not solely a task for the senior leadership of the Public Service. Rather, it requires the commitment of employees at all levels and the continuing engagement of a wide range of partners and stakeholders.

Some of these partners are to be found inside government, starting of course with the Prime Minister and Ministers of the Crown. They define the agenda of the government. Ministers decide priorities and allocate resources to the policies and programs through which public servants make their contribution to the public good.

The engagement of politicians, both those who make up the Ministry and parliamentarians generally, will thus be essential to an enduring and effective process of renewal. Politicians see public servants up close; they see our problems as well as our successes. They understand how important a well-functioning Public Service is to effective governance in Canada. Their expectations are high, and rightly so.

Other key partners in the process of renewal are the central agencies and other public sector institutions that are focused on people management. Here we can mention:

- the *Privy Council Office*, which is responsible for the selection, management and development of the most senior leaders in the Public Service, and which supports the Clerk as Head of the Public Service;
- the *Public Service Human Resources Management Agency of Canada*, which was created in 2003 and is responsible

for leadership and service in human resources planning, accountability, modernization, employment equity, values and ethics, and official languages, as well as policies and compensation for executives, learning policy and management of development programs;

- the *Treasury Board Secretariat*, which, among its many other responsibilities, manages pensions, health care, dental care, labour relations, compensation and setting of terms and conditions of employment;
- the *Canada School of Public Service*, which is responsible for training and professional development, including leadership development and language training, for all levels of the Public Service; and
- the *Public Service Commission*, whose most critical role is to protect and support the integrity of the merit-based staffing system.

Together, these central institutions of government carry leadership responsibility for how we recruit, develop, pay and manage employees. But no less important to the process of public service renewal are the 200 departments and agencies that together make up the federal Public Service. It is in the actual delivery of programs and services, in regulation and in policy making, that the impact of the Public Service is felt by Canadians. Renewal must be seen to make a difference on the front line if it is to be viewed as a success.

Other partners within government who have a major stake in renewal are the public service unions, the Association of Professional Executives of the Public Service, and the large number of informal groups of young professionals and others who rightly want to play their part as the Public Service moves into the 21st century.

Partners and stakeholders outside government are also key to the process of renewal. They include special-purpose committees such as the Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation (Stephenson Committee), as well as stakeholders representing the different sectors of our society and our economy – business, the non-profit and voluntary sector, First Nations and other Aboriginal groups, universities and colleges, and the wider community of Canadians interested in public policy.

All of these parties have a stake in the quality and the relevance of Canada's Public Service. Their voices must be heard in the continuing dialogue that will inform and sustain the process of public service renewal.

IV. Priorities for the Short and Medium Term

1) Planning

To make progress over time, you must have a plan. This is therefore our first priority – to better understand, in each department and agency and in the Public Service overall, the skills and needs of government and Canadians, and then to spell out the skills and capacities required to serve Canadians in the future.

Objectives

By integrating business planning with human resources (HR) planning, we will develop a better sense of our strengths and of the gaps we will need to fill, whether through recruitment or development or by bringing in specialized skills at mid-career. We will use the planning process in every department and agency to engage employees in the future evolution of their organizations.

Actions

Over the short term we will:

- enhance the capacity across the Public Service to do integrated human resources and business planning; and
- require every department and agency to include a human resources plan as a fully integrated element of its normal business planning and reporting.

Over the medium term we will:

- develop, in collaboration with departments and agencies, planning tools that will contribute to simpler, more effective HR planning in the future; and
- develop a unified Public Service human resources plan that captures, at a high level rather than as a roll-up, the key objectives, performance measures and achievements of the Public Service as a whole with respect to the management of people.

2) Recruitment

Recruitment and employee development are key dimensions of renewal. Fifteen years of prosperity and the changing demographics of our population have meant that the labour market in Canada today is tight. We know we have to be ready to compete for talent, and we must do so in a way that respects the principle of merit-based appointment and the goal of a nationally representative workforce, both of which are fundamental to Canada's Public Service. We also know that we must be able to offer both new and existing employees the opportunity to develop their skills and pursue meaningful careers in government.

Objectives

Our goals with respect to recruitment are to ensure (a) that the Public Service as a whole has the people and skills it needs for the future, (b) that each department and agency is equipped to meet its needs for new personnel, as it defines them, and (c) that our recruitment processes are accessible, credible and efficient.

Success in recruitment requires effective “branding” – that is, identifying the Public Service as a career of choice in the minds of young Canadians. One way to do this is by demonstrating the enormous range of career opportunities available in the government, the satisfaction of public service, and the many other advantages to be had in a public service career.

Several studies have variously identified six factors that are of greatest importance in attracting people to an organization and keeping them:

- meaningful work;
- strong leadership;
- opportunities for learning and development;
- appropriate compensation;
- opportunities for career advancement; and
- policies and practices that contribute to a flexible and positive workplace.

The Public Service offers all of these advantages to its employees and the evidence – at least in terms of the attractiveness of the public service career – bears this out. Every year, tens of thousands of Canadians, most of them young and well qualified, apply for positions in the Public Service. And our more specialized

programs of recruitment have shown we can compete effectively as an employer with the best companies in the private sector and with other levels of government. Our challenge is to fulfill the promise that our new recruits see in us; to be more timely and effective in bringing people into government; and to become more effective in helping them develop their skills and their careers.

Actions

Over the short term we will:

- put a strong focus on department-specific recruitment that involves the senior leaders of each organization reaching out to attract new talent;
- address projected shortages at senior levels through targeted programs of development of current executives, and deliberate efforts to reach outside the Public Service for people with the skills, experience and motivation to occupy senior leadership positions; and
- design pilot programs of pooled recruitment for specialized needs in areas such as finance, audit and evaluation, personnel management and procurement.

Over the medium term we will:

- refine and articulate a Public Service “brand” that can be customized to suit the particular needs and circumstances of individual departments and agencies;
- coordinate the enhanced recruitment activities of departments and the Public Service Commission, so that people on college and university campuses are not frustrated in their efforts to find the “front door” to the Public Service; and

- apply lessons from current programs such as the Policy Leaders Program, the Management Trainee Program, the Accelerated Economists Program and the Accelerated Executive Development Program to develop broader initiatives that will serve the renewal needs of the Public Service.

3) Employee development

The most valuable asset of Canada's Public Service is the talent and commitment of its employees. Not only is it in the interest of the employer to ensure that employees have the opportunity to develop and apply their skills to the fullest extent, but also that development interest is shared by employees themselves.

Objectives

Our goals with respect to employee development are simple:

- Make sustained investments in development and learning throughout the Public Service.

This applies on a system-wide basis, through institutions such as the Canada School of Public Service and programs like the Leadership Network. It is also a duty that falls to every deputy minister and agency head. At the workplace level, this agenda will require a sustained commitment to learning plans, dedicated resources for training, and increased mobility to facilitate employee development, not merely within a single organization but also between organizations.

- Develop and foster leadership at all levels of the Public Service.

Here we can take a lesson from our colleagues in the Canadian Forces who, for years, have recognized the

importance of developing leadership skills for members from corporal to general officer. We on the civilian side of government can do the same.

- Ensure that all employees have the opportunity to do meaningful work in an environment where they can make their maximum contribution.

Public servants are long-term assets to be valued and developed in the service of Canada. This long-term commitment to employees will remain a feature of Public Service life, notwithstanding societal trends toward shorter term employment and more varied careers. Senior managers in every public sector organization must try to meet the needs and aspirations of younger employees by demonstrating the variety and opportunity to be found within the larger environment of the Public Service as a whole.

Actions

In the short term we will:

- implement the Government of Canada Fellows Program to foster interchange between the public sector and the private and non-profit sectors;
- ensure (a) that employees have meaningful learning plans that are reviewed periodically with their supervisors, and (b) that there is an employee development plan for every organization; and
- implement the ADM [Assistant Deputy Minister] Talent Management Initiative. This is a program that will maximize the skills and contributions of our assistant deputy ministers throughout the Public Service as well as identify future senior leaders through coherent career

planning, learning and development strategies, and succession planning within the ADM community.

In the medium term we will:

- develop specific developmental programs for functional communities (finance, audit, human resources, etc.);
- as part of reviewing our performance management regime, develop a new approach to evaluating performance in people management; and
- expand the model of the ADM Talent Management Initiative to other executive levels.

4) Enabling infrastructure

To achieve our objectives for renewal, we must put in place the systems and processes to support efficient, user-friendly planning, recruitment and development.

Objectives

We need to establish benchmarks and share best practices. Our goal is to make better use of technology in all aspects of planning and management, including such things as integrated standards for human resources policies and programs. And we need to ensure that existing flexibilities and new tools for things such as integrated planning are better understood and applied by managers and employees.

Actions

Our short term action plan is to:

- establish a plan for streamlining the human resources business processes and systems across government;

- provide a more user-friendly database of best practices to departments and agencies, with corresponding central agency advice and support, and promote specific tools for activities such as succession planning; and
- develop modern electronic platforms for on-line learning, networking and sharing best practices across the Public Service.

Over the medium term we will:

- implement the plan for streamlining human resources business processes and systems across the government;
- invest in renewing the skills and leadership of the HR community; and
- introduce new tools to support more effective and efficient recruitment in departments.

The Prime Minister's Advisory Committee on the Public Service

As we proceed with this action plan, both short and medium term, our work will be informed by ideas and recommendations coming forward from the Prime Minister's Advisory Committee on the Public Service. I see a very useful complementarity between the Committee's work and the renewal process being driven inside government. There is much we can learn from other sectors of our society about how to better manage people. I am very pleased to have had the benefit of early advice from the Committee on the specific issue of recruitment (see the Committee's Report in Annex 3).

V. Looking at the Longer Term

While we need concrete results in the short term, we also know that changes to organizational culture and to larger systems will take longer. Here again, if we want to make an impact we will have to start now and sustain our course over time.

The human resources system

There is much that can be done to reduce the complexity of the current human resources system in government, to invest in current HR staff and to reach out more effectively to a new generation of public service professionals. More can be done to open the doors of the Public Service to talented people at middle and senior levels who see an opportunity to make a contribution.

By making things simpler and more transparent, we will help to achieve another current objective, namely to strengthen accountability while improving the efficiency of government operations. Not only is this possible, it is the right thing to do.

Innovation and risk management

There is a broader process of cultural change that should be a part of the process of public service renewal. In particular, there is a need to change the culture of risk aversion that, for a number of reasons, seems to have emerged in recent years. I have spoken elsewhere about the need to restore a better balance between oversight and flexibility and to remove unproductive restrictions that prevent public servants from managing for results rather than simply managing by rules. This theme is reinforced in the recent report of the Blue Ribbon Panel on Grants and Contributions,

which noted that “accountability is strengthened when compliance rules make sense and are established at a level that corresponds to risk and need.”⁸

Other issues related to the culture of the Public Service deserve our attention as we move forward with renewal. I believe, for example, that we need to look critically at our capacity to deal with performance issues and our readiness to set realistic objectives and manage toward them.

Leadership

Another issue that will require attention and investment over the longer term is leadership. This is one of my priorities for the Public Service – the others being accountability, teamwork, excellence and, of course, renewal. These are all issues that the Prime Minister’s Advisory Committee has expressed an interest in exploring through its own work over the coming months.

In speaking about the importance of leadership at the ADM Forum nearly a year ago, I said, “leadership is not about working longer hours, or harder or taking on more responsibility. It is about engaging employees and clients, setting the agenda, taking risks and being a role model.” Those remarks were addressed to a gathering of senior executives, but they could equally well have been directed to any group of public servants in the country. I believe leadership is a quality to be developed, in one form or another, in every public service employee. We need to do much more, in our programs of training and development, to instill and develop the leadership qualities that are so essential to a modern and effective Public Service.

8. “From Red Tape to Clear Results,” Report of the Blue Ribbon Panel on Grant and Contribution Programs, 2006, p. 44.

Like the challenge of developing a culture of innovation and accountability, leadership development should be seen as a longer term endeavour. There will be more to say about all these important subjects in future reports, and specifically about the challenge of balancing the demand for increased accountability with the imperatives of modern, innovative management.

What is our ultimate goal in this broad process of renewal? It is the same objective that every public service leader has always held for his or her organization – excellence in the support of Canada's government, excellence in the delivery of programs and services, and excellence in regulation and policy development. In this most basic sense, our essential mission as public servants has not changed. What has changed, however, is what we need to do in practice to live up to the standards of our institution and the expectations of our fellow citizens.

VI. A Message to Fellow Public Servants

My final words in this report go out to you, my fellow public servants. It is you above all who will be responsible for sustaining the process of public service renewal over the coming decade and more. It is you who will be the best judges of whether the changes we are making to rules and systems will really make a difference, or whether they will amount to just another retooling of traditional bureaucracy.

It is you, the public servants in nearly 200 federal departments and agencies, who will not only be affected by the changes proposed in this report, but who will be expected to drive and shape those changes. Surveys show clearly that public servants value their work and that they are proud of their role in serving government and serving Canadians. But whatever their job and whatever their level, their skills must be developed and their workplace adapted to meet the demands of an ever-changing environment.

It is the members of the Public Service who are the true partners in the process of public service renewal, and it is to you that I dedicate this report.

Kevin G. Lynch

Annex 1: The Business of Government

In Canada as in other western democracies, the business of government touches the daily lives of all citizens, often in ways that are not immediately apparent. This section describes briefly what the Canadian government does for Canadians and what the government is planning to spend under various categories of program activity in 2007-2008.

Overview

The Government of Canada is the largest enterprise in Canada. Planned federal spending for 2007-2008 (Budgetary Main Estimates, tabled in February 2007) totals some \$210 billion. These expenditures can be grouped under some fairly generic categories:

- *Transfers to individuals* – 23.6% of the total or some \$49.6 billion
- *Transfers to other levels of government* – 19.2% of the total or some \$40.3 billion
- *Debt service* – 16.5% of the total or some \$34.7 billion
- *Other program spending* – 40.8% of the total or some \$85.7 billion

Expenditures also show what the government does for Canadians in more readily understood terms. These activities can be grouped under the program headings below.

Security and public safety

Perhaps the prime responsibility of a government is to protect its citizens. The federal government protects the nation against internal and external threats, and with the provincial governments ensures safe communities through policing services and the broader criminal justice system. In the federal government, the public safety portfolio includes the main federal agencies devoted to protecting our safety and security. These agencies deliver programs intended to close security gaps and ensure that Canadians are protected from crime, from naturally occurring events

such as severe floods or forest fires, and from threats to national security such as terrorist activity.

In the Government's Estimates for 2007-2008, this group of programs accounts for some \$6.5 billion of planned spending. This funding goes to the Royal Canadian Mounted Police (\$2.4 billion), the Correctional Service of Canada, which manages the federal penitentiary system and federal offender programs (\$1.9 billion), and the Canada Border Services Agency, which guards entry points into Canada and is the first line of defence against entry of illegal persons or contraband (\$1.4 billion). Other organizations funded under this category are the Department of Public Safety and Emergency Preparedness (\$430 million), the Canadian Security Intelligence Service (\$340 million), and the National Parole Board (\$43 million).

International affairs, defence and immigration

The federal government is responsible for managing Canada's relationships with other countries. For a prosperous but mid-sized trading nation like Canada, constructive international relations are vitally important to our well-being. Canada's international interests include trade development and trade relations, furthering international peace and stability, and collaborating with like-minded countries to address poverty, hardship, instability and injustice in the world. The Canadian Forces protect us at home and, by reaching out to troubled parts of the world, protect our broader interests by helping to create a more secure world.

Many federal departments are involved in the international arena. The largest is the Department of National Defence (DND), which has some 89,000 regular force personnel and reservists, as well as more than 24,000 civilian staff. DND's spending in 2007-2008 will be nearly \$17 billion. In addition, the Department of Foreign Affairs and International Trade operates some 140 missions abroad and has an annual budget of \$2 billion. The Canadian International Development Agency will account for \$3 billion of spending on international development assistance. The Department of Citizenship and

Immigration, with a budget of \$1.2 billion, is responsible for immigration policy, and delivery of immigration programs abroad and immigrant settlement programs.

Justice and legal programs

Nine departments and agencies in the federal government deliver programs in the administration of justice and law enforcement (apart from policing, security, and intelligence activities).

Central to this activity is the Department of Justice, with a budget of \$595 million, which exercises a number of fundamental responsibilities on behalf of the Government of Canada. The department acts as legal counsel for the government. It also provides legal policy advice and is involved in the development of all legislation prepared by the government for consideration by Parliament. The department also represents the federal government in court. As of December 12, 2006, the *Federal Accountability Act* created a separate entity out of the portion of the Department of Justice that was conducting criminal prosecutions on behalf of the Attorney General of Canada. This new organization, the Office of the Director of Public Prosecutions, is part of the portfolio of the Minister of Justice.

Also included in this sector are the Canadian Human Rights Commission and Tribunal, the Offices of the Privacy and Information Commissioners, and the administration of the federal courts and the Supreme Court of Canada. Total spending in this sector in 2007-2008 will be \$1.8 billion.

The economy

Good government is vital to a well-functioning, competitive economy. The federal government's role encompasses the creation of orderly markets through such things as economic regulation in telecommunications, banking and security regulations, and the award of licences. Governments also seek to promote growth and prosperity through husbandry of Canada's natural resources, a strong agricultural sector, and modern productive and competitive industry. At the federal level these responsibilities involve setting the proper framework (taxes, rules, regulations) and providing direct encouragement to industry, often to level the playing field between Canadian industry and international

competitors who operate in regimes involving various levels of government assistance.

Governments also act to level the economic playing field inside the country. For example, access to venture capital varies between regions, employment opportunities vary, and access to training varies. Finally, the federal government invests heavily in research – direct research, sponsored research in other institutions (e.g. universities), and applied research by the private sector.

Three groupings of departments, agencies and programs in the federal government concern themselves with the Canadian economy.

Environment and resource-based programs

These programs promote the sustainable development of Canada's environment, natural resources and agricultural industries. Federal spending in this sector takes many forms, including direct assistance to enterprises, support for research and marketing, and quality and inspection services that sustain standards and also address product safety (especially food safety).

Some of the organizations in this sector are Agriculture and Agri-Food Canada (\$2.4 billion), Environment Canada (\$840 million), Fisheries and Oceans Canada (\$1.5 billion), and Natural Resources Canada (\$2.15 billion). Also included are the Canadian Food Inspection Agency (\$590 million), the Canadian Environmental Assessment Agency, the Canadian Nuclear Safety Commission and the National Energy Board. This sector will account for \$7.8 billion in spending in 2007-2008.

Industrial, regional, and research and technological support programs

These are programs that encourage economic growth and job creation through measures that stimulate private sector investment in Canada, promote regional development, improve innovation, and build a stronger science and technology capacity.

The key department in this sector is Industry Canada. The three regional economic development agencies (the Atlantic Opportunities Agency, the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec, Western Economic Diversification) and three Crown corporations are focused on direct support of economic growth. This sector also includes some of Canada's principal research and research funding organizations (the National Research Council, the Natural Sciences and Engineering Research Council, and the Social Sciences and Humanities Research Council), although several other departments and agencies have research or related funding functions. Total planned spending in the sector is \$6.8 billion.

Transportation programs

While some of these programs concern the provision of transportation services (e.g. ferries, bridges, subsidies to VIA Rail), the federal government's principal role in transportation is policy and regulation (safety and security). Total spending in this area in 2007-2008 will be \$1.7 billion.

Social and cultural programs

Within the federal government, the Social Programs Sector comprises departments and agencies whose purpose is to promote the health and well-being of Canadians, and to foster equal access to the benefits of Canadian society. Key organizations in this sector are the departments of Health (health promotion, regulation in the medical and scientific area, coordination of a national health system), Human Resources and Social Development (federal social programs including training), Indian Affairs and Northern Development (programs for First Nations and Inuit, Aboriginal communities, northern development), and Veterans Affairs (veterans' pensions and other veterans' programs). Total departmental program spending in this sector will be \$21.3 billion in 2007-2008.

A significant portion of spending in this sector is for transfer payments, i.e. payments made directly to provinces and territories for health and social programs administered at the provincial/territorial level, and also payments made directly to individuals (income support, employment insurance). Total transfer payments in this sector will be \$76.1 billion in 2007-2008.

The Cultural Programs Sector comprises programs that support the development of Canadian cultural life, participation and equity in Canadian society, and Canada's linguistic duality and multicultural heritage, as well as the preservation of national parks, historic sites and other heritage components.

The lead department in this sector is the Department of Canadian Heritage, which supports a minister whose portfolio includes a number of agencies and also several Crown corporations that operate with considerable autonomy. Planned spending for this sector in 2007-2008 will total \$3.9 billion. This includes payments to Crown corporations such as the CBC, the National Film Board, and the various museum corporations. The sector also includes Parks Canada, the Canada Council for the Arts, Telefilm Canada, and the Canadian Radio-television and Telecommunications Commission.

General government services

The federal government is the largest employer in Canada and a large consumer of goods and services in the domestic economy. The Government Services Sector comprises those departments and agencies that provide central services to support the operations of the federal government. Included here are the Department of Public Works and Government Services, the Canada Revenue Agency, Statistics Canada, the Canada Post Corporation, the Department of Finance, and the Chief Electoral Officer. Total direct program spending in this sector will be \$10.4 billion in 2007-2008.

In addition, the Department of Finance is responsible for fiscal equalization payments to provincial governments and transfers to territorial governments, which in 2007-2008 will total roughly \$13.8 billion.

Parliament and the Governor General

This final category of federal programs includes the Office of the Secretary to the Governor General and the various institutions of Parliament. While these funds form part of the government's spending plan in the Estimates, the budgetary processes of the Senate and the House of Commons determine the respective spending requirements of these institutions. Totals in this category in 2007-2008 will be \$560 million.

Annex 2: A Demographic Picture of the Public Service

The Public Service Today

250,000 Canadians work in what is known as the core federal Public Service⁹ – these are the people employed in the 20 departments and 180 regulatory and administrative agencies of the federal government.

Beyond this are the 220,000 Canadians who are members of the Canadian Forces (64,000 plus 25,000 reservists), the RCMP (some 20,000 regular and civilian members) and Crown corporations (for example, employees of CBC, VIA Rail and Canada Post). From 2000 to 2006 the core federal Public Service grew a total of 17.8%, or about 2.8% per year. Much of this growth is associated with new requirements in the areas of public health, national security, public safety and our role in the world.

Regional distribution

The Federal Public Service¹⁰ is widely distributed throughout Canada. In 2006, 42% of employees worked in the National Capital Region (NCR) (Ottawa-Gatineau) and 57% were located throughout the various regions of Canada: 13% in Ontario less the NCR, 12% in Quebec less the NCR, 12% in the Prairies, 11% in the Atlantic and 10% in B.C. or the North. The remainder (1%) are employees stationed outside of Canada.

9. The core federal Public Service numbers 250,000 and includes agencies such as the Canadian Food Inspection Agency, the Canada Revenue Agency, Parks Canada and the Canadian Security Intelligence Service for whom the Treasury Board is not the employer and where the Public Service Commission is not empowered to appoint people in these organizations.

10. The federal Public Service includes employees in the departments listed in Schedule 1 and Schedule 4 of the *Financial Administration Act* (FAA) for whom the Treasury Board is the employer and where the Public Service Commission is empowered to appoint people.

Executive cohort

The executive category of the federal Public Service is 4,639 executives as of March 31, 2006. Approximately 75% of the executive workforce is between the ages of 45 and 59, with an average age of over 50.

Approximately 18% of the executive population is currently eligible to retire. Since 2000, the number of executives under the age of 45 has increased approximately 48% from 618 to 917.

Key trends in the workforce

Shifting age profile

The age profile of federal Public Service employees is reversed from that of 15 years ago, when employees in the 25 to 44 age bracket comprised 60% of the work force, and fewer than 30% were over 45. The current distribution is the opposite: more than half of all public servants are now over 45. Currently, about 10% of public servants have 30+ years of pensionable service and approximately 8% are eligible to retire.

Approximately one in five employees in the federal Public Service are forecast to leave by 2009-2010. Replacing these workers, and the know-how they represent, is a key challenge for the federal government.

Competitive labour market

Today's Canadian economy offers many employment opportunities. Employers, including the Public Service of Canada, face much higher competition than in earlier decades for new entrants into the labour market. To secure its share of talented young individuals, the Public Service needs more effective recruitment approaches, and a workplace environment and prospects that will capture the interest of young graduates and meet their expectations.

A representative workforce

The *Employment Equity Act* requires that representation in the federal Public Service of four designated groups – women, Aboriginal people, persons with disabilities and visible minorities – should reflect their representation in the Canadian population. This has been a long-standing government objective and numerical objectives (which are defined in terms of “workforce availability”) are set and regularly updated. Progress has been made in meeting representation objectives for both executives and non-executive levels in the federal Public Service but further improvements are needed.

Annex 3: The First Report by the Prime Minister's Advisory Committee on the Public Service

Members of the Prime Minister's Advisory Committee on the Public Service

*The Right Honourable Donald F. Mazankowski, P.C., O.C., A.O.E.,
L.L.D.*

The Honourable Paul Tellier, P.C., C.C., Q.C.

Dr. Robert Lacroix, Professor Emeritus, University of Montreal

The Honourable Aldéa Landry, C.M., P.C., Q.C., President, Landal Inc.

Dominic D'Alessandro, O.C., President and CEO, Manulife Financial

Barbara Stymiest, C.A., Chief Operating Officer, RBC Financial Group

Lynton Ronald (Red) Wilson, O.C., Chairman of the Board, CAE Inc.

Sheila Weatherill, C.M., President and CEO, Capital Health, Edmonton

*Dr. Indira V. Samarasekera, O.C., President and Vice-Chancellor,
University of Alberta*

March 30, 2007

The Right Honourable Stephen Harper
Prime Minister
House of Commons
Wellington Street
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Dear Prime Minister:

As Co-Chairs of your Advisory Committee on the Public Service, we respectfully submit the Committee's First Annual Report.

The members of the Committee recognize that the Public Service is vital to the success of Canada and is key to the competitiveness of our country in the global economy. In developing our first report, we have had the benefit of hearing from a number of experts on the challenges facing the Public Service and, drawing from our diverse backgrounds and experience, we have set out initial observations in a number of areas, as well as specific comments on the pressing issue of recruitment.

We appreciate the interest you have shown in the Committee's work and look forward to meeting again with you at our next meeting in June.

Sincerely,



The Right Honourable Don Mazankowski



The Honourable Paul M. Tellier

Table of Contents

- Message from the Co-Chairs..... 1
- Role and Approach of the Committee..... 2
- Framework 3
 - The Public Service as a national institution 3
 - A changing world 4
- Preliminary Observations 5
 - The business of government..... 5
 - Employee perspectives 6
 - Performance management 6
 - Mobility 6
 - Technology..... 7
 - Diversity, representation and official languages 7
 - Governance..... 7
 - Development 8
- Preliminary Conclusions 8
- Immediate Focus: Recruitment 9
 - Linking recruitment to business needs 10
 - Post-secondary recruitment 10
 - Succession planning 11
 - Personal involvement 11
 - Senior level recruitment 11
 - Recommendations 11
- Next Steps 12
- Conclusion 13

The future development of the Public Service requires sound advice, innovative solutions and strong support from both within and outside government.¹

1. Prime Minister's press release announcing the creation of the Advisory Committee, November 21, 2006.

Message from the Co-Chairs

We are pleased to present to you, Prime Minister, the first report of the Advisory Committee on the Public Service. Your leadership in establishing this committee speaks to the value you place on the Public Service of Canada. We welcome the opportunity to bring our diverse experience and perspectives to the critical task you have set for us.

You have given us a mandate to help shape a vital national institution through an examination of the key issues facing the Public Service today: recruitment and retention; policy and legislative barriers; development programs; human resource management policies and practices; and branding the Public Service.

This report describes our role and the approach we are taking to fulfill our mandate. It sets out a framework within which we intend to cast our future deliberations and identifies issues we intend to examine over time. And it provides some initial advice on the pressing issue of recruitment.

The mandate you have given the committee will allow us to use our experience to examine, over the next year and beyond, a broad range of issues related to public service renewal. We appreciate your personal commitment to this endeavour and we are committed to do our part to add value to the process.

While we began our work only a few months ago, we have already heard from a number of experts on the challenges facing the Public Service. At our first meeting, we learned about a number of important matters ranging from recruitment to performance management to aligning human resources planning with the business objectives of government. All of these issues and more are touched upon in this report.

The members of the Advisory Committee intend to take a focused and strategic approach to defining the scope of our work and developing our advice to you. This, our first report, is just the beginning of what we expect will be a most fruitful undertaking.

Role and Approach of the Committee

The Advisory Committee consists of nine Canadians with varied backgrounds and interests who bring different perceptions and experiences of the federal Public Service. Some members have worked extensively in the private sector, while others bring in-depth knowledge of government, and still others come from the university world. Collectively, we reflect all regional perspectives.

As an independent body, we believe we are well positioned to:

- Identify some of the challenges facing the Public Service in its current process of renewal;
- Question current thinking on key issues where our experience is relevant;
- Help to articulate, both to government leaders and to the wider public, the role of the Public Service and its importance to Canada; and
- Recognize, in a more public way than has perhaps been done in the past, best practices and exemplary role models in the Public Service, as well as benchmarking Canadian practice against models from other jurisdictions.

We believe that addressing the challenges facing Canada's Public Service will require sustained effort and attention – not by just a few individuals or organizations, but by all public service leaders and by citizens and stakeholders across the country. In developing our advice, therefore, we intend to draw on a broad range of expertise from both inside and outside government.

We expect that our work will be complementary to that of the *Deputy Ministers' Committee on Public Service Renewal*. This senior committee is advising the Clerk of the Privy Council on modernizing the business of government to ensure that the 21st century Public Service reflects excellence and leadership at all levels.

We also intend to work with external bodies such as the *Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation*, which is responsible for providing independent advice on compensation strategies and principles, overall management and long-term strategy for the senior levels of the Public Service.

We will take full account of the *Public Policy Forum's* recently announced two-year project on the challenges facing the Public Service, especially around issues of leadership, the policy function, accountability, public trust, recruitment and retention.

We intend to be strategic in our use of time and resources. Where there is an opportunity to build on existing initiatives, to collaborate or to leave the research to others, we will do so. For example, some of our members have volunteered to use their networks to expand the number of people we can consult, thus adding to our pool of ideas and innovative solutions from outside the federal government.

We recognize that in this first report we must take care not to pronounce on issues without having had time to consider them in depth. We also know, however, that recruitment is a priority concern to the senior leadership of the Public Service and thus to the committee. We therefore took the time to discuss recruitment at some length at our first meeting and we have developed specific recommendations in this area that are set out on page 11.

Framework

The Public Service as a national institution

The first premise for our work as a committee is that a well-functioning and values-based public service is critical to the success of every country in today's complex and interconnected world. As a national institution, a high-quality, merit-based Public Service is part of Canada's comparative advantage and a key to competitiveness in the global economy. It also helps provide the foundation for sound democratic government, which is critical to a positive business climate in Canada.

The traditional mission of the Public Service is to provide professional, non-partisan advice and support to government, and high-quality programs and services that are responsive to the changing needs of

Canadians. This means developing policies and programs that serve not just one sector or region but all Canadians, and not just for today but also for the longer term. The benefits – often unseen – that Canadians enjoy from the work of public servants include everything from effective regulation in various areas to border services, cultural institutions and the federal contribution to Canada’s broader criminal justice system. Federal programs touch Canadians in almost every facet of their daily lives.

A changing world

Our second premise is that the world in which the Public Service is operating has changed significantly over the last 10 to 15 years:

- There is greater demand for transparency and accountability in the workings of government. There are more critics, more rules and greater scrutiny of almost everything done by public servants.
- The relationship with parliamentarians has become much more challenging for the Public Service. Interaction is more frequent, covers a wider range of issues, and has become more intense.
- Demographic shifts in society and in the Public Service present both new challenges (e.g. an aging workforce) and new opportunities to renew this national institution to ensure it is fully representative of the population it serves.
- Globalization has changed the way the Public Service is doing business – most issues have become internationalized.
- The Government of Canada faces an increasingly tight labour market where there is significant competition for skilled people.
- Ever-changing technologies continue to transform the public service workplace, bringing a demand for new skills and new approaches to problems.

To put it simply, the world of program delivery and policy development has become increasingly complex, for all the reasons noted above.

We believe the overriding imperative for the Public Service today is to adapt to challenging new circumstances and to respond in innovative ways to the evolving needs of Canadians. Strong, values-based leadership will be essential if Canada's Public Service is to renew itself and continue to be regarded as one of the best in the world.

Preliminary Observations

The business of government

We believe that public service renewal must be clearly grounded in relevance to the business of the federal government – a business in which people are an integral component. That business includes:

- Policy development;
- Program design;
- Delivering services to and for Canadians;
- Setting and enforcing the regulatory framework; and
- Supporting and enabling all of the above.

The challenge for the Public Service is to exercise these functions and deliver services in a complex environment where objectives can be conflicting and difficult to measure, where there are many stakeholders with competing priorities, where public expectations of government can quickly shift, and where legislative and regulatory requirements can make it difficult to make changes.

In short, as a committee drawn from outside government, we recognize that the business of government is diverse, much of it unique and almost all of it of fundamental importance to Canada. We also recognize that the business of government requires people with a wide range of talents and expertise, properly trained and properly managed. And we understand

the continuing importance of the merit principle as the basis for hiring and promotion in the Public Service.

Employee perspectives

In this changing environment, the committee was positively impressed with the results of the recent Public Service Employee Survey. It demonstrated that the majority of public servants are proud of the work they do and believe that the Public Service is a good place to work. While these attitudes are a positive foundation on which to build, the committee believes the Public Service must pay sustained attention to the issues and themes addressed in this report if it is to achieve the full potential of its workforce and fulfill its essential mandate for Canadians.

Performance management

High performance in an institution requires deliberate attention to performance management. There is clear evidence that the performance management program for executives in government is becoming better established and that some departments are beginning to track individual performance over time. There is, however, a need for a better understanding of all aspects of performance management in the Public Service and much work to be done in determining the applicability of best practices from other sectors of society. An essential purpose of performance management is to enable management to align the skills of key personnel with the top priorities of the organization. This will be an area of future inquiry for our committee.

Mobility

Notwithstanding the national presence of the Public Service and the fact that 60 percent of federal employees are located outside the National Capital Region, we understand there is limited mobility between regions, and in fact even between departments. We believe more can be done to encourage and enable mobility within government, especially that of high-performing employees.

Technology

Technology has greatly facilitated the work of government and enriched the lives of Canadians. We believe, however, that the Public Service can do much more to apply technological innovations inside government. This will greatly facilitate both internal management and the delivery of responsive services to Canadians.

Diversity, representation and official languages

Central to public service renewal is a commitment to a workforce that draws on a diversity of origins, cultures, ideas, experiences and perspectives from all regions of Canada. Diversity also means drawing on talent from industry, academia and the non-profit sector. One issue of concern, however, is that despite efforts to date, the representation of visible minorities in the Public Service is still below workforce availability. There has been some progress in this regard, and continued work and commitment are needed to improve the recruitment and development of visible minorities.

Similarly, we believe that the renewal of Canada's Public Service should reflect a renewed commitment to fulfilling the obligations of the *Official Languages Act*, both in terms of service to the public and language of work inside government. A national institution must be fully respectful of national values.

Governance

The *Public Service Modernization Act* has increased the accountability of deputy ministers for human resources management. We have learned that while deputy ministers are formally accountable for human resources management in their departments, there are many institutional players involved in this area including the Treasury Board Secretariat, the Public Service Commission, the Public Service Human Resources Management Agency, and the Canada School of Public Service.

Before we are in a position to provide advice in this regard, the committee believes it must develop a better understanding of the whole picture of institutional responsibilities and accountabilities in human resources management. This will be a key topic on our forward agenda.

Development

There are obviously areas in government today where one can point to excellence in human resources management and there are many examples of innovative and successful programs. But without a coordinated approach, and in the absence of strategic planning that will capitalize on these programs throughout the Public Service, the impact of current successes is bound to be limited.

Effective development of employees, like effective recruitment, should be demand-driven and aligned with business needs. We are aware of a number of targeted programs that are intended to attract and develop future leaders in departments and agencies. We believe more can and must be done to apply these sorts of developmental programs to a broader audience.

The committee believes that successful integration of external entrants to the Public Service – at all levels – is crucial to their effectiveness as employees. Indeed, effective orientation is an integral part of staff development more generally. Here too, we believe more can be done to improve performance to the benefit of both individuals and institutions. In particular, the allocation of top talent in an organization must be aligned with the highest priorities of the government and the highest risk files.

Preliminary Conclusions

On the basis of the foregoing observations, we have come to the following initial conclusions from the first three months of our work as an advisory committee:

1. There is a clear requirement for a strong and sustainable Public Service that can be a source of pride and advantage for Canada in today's globalized economy.
2. While today's Public Service has obvious capacity, commitment and ability, it cannot afford to take these strengths for granted.
3. Renewing the Public Service must produce an institution that is truly representative of Canadians of all backgrounds and from all parts of Canada.

4. There is a need for a strong and positive Public Service “brand” that will support the marketing of the Public Service as an attractive employment option for talented Canadians.
5. To inspire the best performance from employees, it is essential for leaders to model public service values, and to publicly recognize accomplishments that reflect those values. Non-monetary recognition assumes particular importance in the public service context.
6. The business of the Public Service requires strategic planning that integrates human resources management with business goals, and aligns talent with priorities and higher risk endeavours.
7. The Public Service needs more systematic and rigorous programs of leadership development that involve people with a diversity of skills from across the country, and that equip leaders for success in the future.

Immediate Focus: Recruitment

In this first report, we have chosen to focus our detailed comments on the urgent issue of recruitment. Effective recruitment, together with sound succession planning, is a priority for every successful enterprise.

Our initial observations on recruitment touch on five issues:

1. The importance of basing recruitment strategies and practices on a clear understanding of present and future business needs;
2. The need to link recruitment with effective programs of orientation and employee development;
3. The importance of succession planning;
4. The need for the most senior managers to be personally involved in the recruitment process; and
5. The importance of senior level recruitment to meet immediate needs.

Linking recruitment to business needs

In our work to date, we have learned that the majority of indeterminate hires into the government come through the temporary route. We have also learned that there is minimum intake from external sources at the middle and senior management levels. And we know that as a result of limited recruitment in the late 1980s and the first half of the 1990s, most senior managers and their potential successors in the Public Service are of a similar age and most are eligible for retirement in the next few years. These are compelling facts about the demography of an important national institution.

While short-term hiring is necessary in some lines of business, the committee is of the view that more attention should be paid to recruitment to meet longer-term business needs. Recruitment should be based on an understanding of today's labour market, and a comprehensive demographic analysis of institutional strengths and weaknesses. It should include clearly defined performance measures that will enable comparative benchmarking and an assessment of progress over time.

As a general point, we believe the Public Service should make more effective use of interchange programs and external recruitment, and generally facilitate faster entry to the Public Service at all levels. An important component of an effective recruitment program is effective orientation and sustained support for external recruits.

Post-secondary recruitment

Just as business planning and recruitment must be properly integrated, so too must recruitment and professional development be aligned at all levels. The government should be working with post-secondary institutions to better understand the demand side as well as to anticipate the supply of skilled labour that is available to meet present and future needs.

Succession planning

We know from our varied experience that recruitment cannot be done in isolation and should be connected directly to succession planning. This is an area where the Public Service needs to devote considerably more effort – specifying the leadership needs of each organization, identifying individuals with the potential to assume leadership roles, bringing in external recruits to expand the pool of leaders, and developing and nurturing all of these individuals over time. This is a complex and labour-intensive business and it requires focused and sustained attention.

Personal involvement

We believe senior managers must demonstrate leadership by personally taking part in recruitment programs. One can point to highly effective organizations such as the Bank of Canada, the Department of Finance, and Statistics Canada where senior leaders have understood the importance of investing personal time to obtain the services of talented young Canadians, and have achieved success notwithstanding the competitive labour market.

Senior level recruitment

In a tight labour market, the Public Service faces the same demographic challenges as do other industries. However, the problem for government today is probably more pronounced, especially at senior levels. The Public Service does not have the luxury of time to “grow” all the leaders it needs. It must therefore explore other recruitment options such as mid-career and senior-level entry, and taking measured risks with appropriate support for younger future leaders to address the immediate issue of renewal of its leadership ranks.

Recommendations

On the basis of the foregoing observations, we offer the following recommendations:

- 1. Departments should take a more strategic and systematic approach to recruitment, one that is based on integrated planning and the identification of business needs, both short and longer term.*

2. *While the government will always need to employ some people on a limited-term basis, deputy ministers should examine practices in their departments to ensure that the hiring of terms and casuals is based on solid, multi-year planning and is clearly linked to business needs.*
3. *The Public Service should establish a new 2007-08 benchmark for post-secondary recruitment with a view to hiring most new graduates on an indeterminate basis. It should also make more concerted use of bridging mechanisms to facilitate the hiring of summer students and co-op students into indeterminate positions on graduation.*
4. *We see no inherent virtue in programs of Public Service-wide recruitment unless there is an identified need for particular skills on a cross-departmental basis. In these cases, the system needs to identify areas of common need and collaborate effectively in recruitment.*
5. *An external program of recruitment of qualified individuals with the skills to fill senior leadership positions should be developed and implemented on a priority basis.*

Next Steps

In our future work, the members of the committee intend to further explore the current environment of recruitment in order to better understand opportunities and barriers to effective recruitment. We also want to understand the drivers behind current recruitment trends – are there innovative approaches outside government that can be incorporated usefully into the public service context?

With specific attention to the senior levels, we will be looking forward to hearing from people who have come into the Public Service as external recruits, in order to discover whether their transition was successful or could have been made easier. We will be asking how programs of interchange and external recruitment can be used more effectively, with more explicit supports for new recruits. We will also explore ways of ensuring that the leaders of the Public Service include Canadians of all backgrounds and regions.

The members of the committee are aware of the complexity of the public environment these days, including public and parliamentary concern over accountability. The view has been expressed in some quarters that some recent control measures run the risk of entangling officials in a “web of rules” that increases neither efficiency nor accountability, leading to a public service culture of risk aversion rather than effective risk taking.

We want to gain more insight into the impact of these control measures on leadership, risk taking, innovation and creativity, and on the capacity of the Public Service to work effectively with other sectors of society. There must, in our view, be a balance among all these elements if public servants are to be responsive to the people they serve and respectful of the trust that Canadians have placed in them.

Finally, the development of solid performance indicators and benchmarking of Canada’s Public Service with external (including international) counterparts would also be very useful. Comparative data of this kind would help the Public Service to see itself in a better perspective, to identify current challenges and to help set priorities for action.

Conclusion

The Public Service of Canada is a vitally important part of life in this country. It offers amazing career opportunities for Canadians in a wide range of areas and is a key to Canada’s competitiveness in a global economy.

We look forward to continuing our work in support of this vital national institution.

In the heart of most public servants lies the conviction that service to the public, to the public good, or to the public interest is what makes their profession like no other. It is why they choose it, for the most part; and why they keep at it, with enthusiasm and conviction, despite difficulties and frustrations along the way. Service to the public and to the public interest is the vision of the Public Service, and it is a creative, essential and compelling vision.²

2. *A Strong Foundation: Report of the Task Force on Public Service Values and Ethics*, 1996 (known as the Tait Report).

Dans le cœur de la plupart des fonctionnaires s'enracine la conviction que le service du public, du bien public ou de l'intérêt public est ce qui fait de leur travail une profession à nulle autre pareille. C'est la raison pour laquelle la plupart l'ont choisie; et c'est la raison pour laquelle ils y restent, avec enthousiasme et conviction, malgré les difficultés et les frustrations subies en cours de route. Le service du public et de l'intérêt public est en quelque sorte le mythe fondateur de la fonction publique, et c'est une vision créative, essentielle et irrésistible².

² De solides assises : Rapport du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique, 1996 (dit « rapport Tait »).

mesures de contrôle risquaient d'empêcher les fonctionnaires dans un « échec de règles » qui n'amélioreraient ni l'efficacité ni la responsabilité et conduiraient à une aversion pour le risque par opposition à une prise de risques efficace.

Nous souhaitons mieux comprendre l'incidence de ces mesures de contrôle sur le leadership, la prise de risques, l'innovation et la créativité, de même que sur la capacité de la fonction publique de travailler efficacement avec les autres secteurs de la société. Il faut, selon nous, trouver un équilibre entre ces divers éléments de façon que les fonctionnaires puissent répondre aux besoins de la population dans le respect de la confiance que les Canadiens ont placée en eux.

Enfin, il serait très utile de mettre au point de solides indicateurs du rendement et points de repère pour situer la fonction publique du Canada par rapport à ses homologues (au niveau international notamment). Des données comparatives de ce type mettraient la fonction publique en perspective et permettraient à cette dernière de cerner les défis actuels et de définir les actions prioritaires.

Conclusion

La fonction publique forme un rouage important dans la vie de la collectivité nationale. Elle offre des possibilités de carrière remarquables aux Canadiens et aux Canadiennes dans des domaines variés et est essentielle à la compétitivité du Canada dans une économie mondialisée. Nous envisageons avec enthousiasme la perspective de poursuivre le travail que nous avons entrepris en faveur de cette institution nationale de la plus haute importance.

3. La fonction publique doit établir un nouveau repère 2007-2008 pour le recrutement postsecondaire en vue d'embaucher, dans la majorité des cas, des diplômés récents pour une période indéterminée. Elle doit également faire un usage plus concerté des mécanismes de transition visant à faciliter la nomination de participants aux programmes d'emplois d'été ou d'enseignement coopératif à des postes indéterminés après l'obtention de leur diplôme.

4. Nous ne voyons pas l'utilité intrinsèque de programmes de recrutement à l'échelle de la fonction publique, à moins que ce soit pour répondre à un besoin attesté de compétences particulières dans différents ministères. En pareil cas, le système doit cerner les besoins communs et assurer une collaboration efficace en matière de recrutement.

5. Il conviendrait d'élaborer et de mettre en place en priorité un programme de recrutement de personnes qualifiées pour occuper les postes de haut rang.

Prochaines étapes

La prochaine étape des travaux du Comité portera sur les possibilités et les obstacles à l'heure actuelle dans le contexte du recrutement. Nous chercherons à comprendre les facteurs qui sous-tendent les tendances récentes en la matière : existe-t-il des méthodes novatrices à l'extérieur de l'administration fédérale qui pourraient être utiles dans le secteur public?

En portant une attention particulière aux échelons supérieurs, nous voudrions consulter des fonctionnaires issus du recrutement externe pour savoir si leur transition a été réussie, ou s'il aurait été possible de l'aplanir. Nous leur demanderons si les programmes d'échange et de recrutement externe pourraient être mieux utilisés, et si les nouvelles recrues pourraient bénéficier d'un soutien plus concret. Nous examinerons aussi les moyens de veiller à ce que les leaders de la fonction publique proviennent de tous les milieux et régions.

Les membres du Comité sont conscients de la complexité du contexte public ces temps-ci, notamment de la nécessité de rendre des comptes au public et au Parlement. Certains ont émis l'opinion que les récentes

L'investissement de soi

Nous croyons que les cadres supérieurs doivent faire preuve de leadership, en prenant une part active aux programmes de recrutement. On pourrait citer en exemple des organisations hautement efficaces comme la Banque du Canada, le ministère des Finances et Statistique Canada, où les hauts dirigeants ont saisi l'importance de s'investir personnellement dans le recrutement de jeunes Canadiens de talent, et qui ont connu du succès en dépit de la concurrence sur le marché du travail.

Le recrutement aux échelons supérieurs

En période de pénurie de main-d'œuvre, la fonction publique doit faire face aux mêmes réalités démographiques que les autres secteurs d'activité. En fait, les difficultés que connaît le gouvernement à l'heure actuelle sont probablement plus marquées, surtout aux échelons supérieurs. La fonction publique ne peut pas se permettre de « cultiver » tous les leaders dont elle a besoin. Elle doit donc examiner d'autres options telles que le recrutement de cadres à mi-carrière ou de cadres supérieurs, et prendre des risques calculés en misant sur de futurs leaders plus jeunes auxquels elle offrira le soutien voulu afin de renouveler dans l'immédiat les rangs de la direction.

Recommandations

Les observations qui précèdent nous amènent à présenter les recommandations suivantes :

1. Les ministères doivent adopter, à l'égard du recrutement, une approche plus stratégique et plus systématique fondée sur une planification intégrée et sur la définition des besoins opérationnels à court et à long terme.
2. Le gouvernement aura toujours besoin d'employer des gens pour des périodes limitées, mais les sous-ministres doivent examiner les pratiques de leurs ministères afin de s'assurer que le recrutement d'employés temporaires et occasionnels repose sur une solide planification pluriannuelle et qu'il est clairement lié aux besoins opérationnels.

Si le recrutement pour des périodes de courte durée est nécessaire dans certains secteurs d'activité, le Comité est d'avis qu'il faudrait accorder plus d'attention au recrutement en vue de répondre aux besoins opérationnels à long terme. Le recrutement devrait tenir compte du marché du travail actuel ainsi que d'une analyse démographique approfondie des forces et des faiblesses de l'institution. Cette analyse devrait comprendre des mesures du rendement clairement définies qui permettraient d'établir des repères comparatifs et d'évaluer périodiquement les progrès.

De façon générale, nous trouvons que la fonction publique devrait faire un meilleur usage des programmes d'échange ainsi que du recrutement externe et accélérer l'entrée dans la fonction publique à tous les niveaux. Tout programme de recrutement efficace doit s'accompagner d'un solide programme d'orientation et d'un appui soutenu aux recrues de l'extérieur.

Le recrutement postsecondaire

À l'instar de la planification des activités et du recrutement, le recrutement et le perfectionnement professionnel doivent être bien intégrés à tous les niveaux. Le gouvernement doit travailler de près avec les établissements d'enseignement postsecondaire afin de mieux comprendre la demande ainsi que de prévoir l'offre de main-d'œuvre qualifiée pour répondre aux besoins actuels et futurs.

La planification de la relève

Notre expérience diversifiée nous a appris que le recrutement ne peut se faire de manière isolée et qu'il doit être directement lié à la planification de la relève. Il s'agit d'une question à laquelle la fonction publique doit consacrer beaucoup plus d'effort – la définition des besoins en leadership de chaque organisation, la recherche d'individus possédant l'étioffe de leaders, le recrutement de leaders à l'extérieur, la préparation et le perfectionnement de toutes ces personnes au fil du temps. Voilà une tâche complexe et exigeante qui demande une attention exclusive et soutenue.

Objectif immédiat : le recrutement

Dans ce premier rapport, nous avons choisi de concentrer nos observations détaillées sur la question urgente du recrutement. Un recrutement efficace, conjugué à une saine planification de la relève, constitue une priorité pour toute entreprise qui veut réussir.

Nos observations initiales à propos du recrutement concernent cinq points :

1. l'importance de fonder les stratégies et les pratiques de recrutement sur une bonne appréciation des besoins opérationnels actuels et futurs;
2. la nécessité de jumeler le recrutement à des programmes efficaces d'orientation et de perfectionnement des employés;
3. l'importance de la planification de la relève;
4. la nécessité pour les cadres les plus haut placés de s'intéresser personnellement au processus de recrutement;
5. l'importance du recrutement de cadres supérieurs pour répondre aux besoins immédiats.

Faire le lien entre le recrutement et les besoins opérationnels

Nous avons appris jusqu'à présent que la majorité des personnes nommées pour une période indéterminée ont d'abord été recrutées pour des postes temporaires. Nous avons également appris que les titulaires des postes de cadre intermédiaire et de la haute direction proviennent rarement de l'extérieur de la fonction publique. Nous savons en outre que, en raison de la faiblesse du recrutement à la fin des années 1980 et au début des années 1990, la plupart des cadres supérieurs et des fonctionnaires aptes à leur succéder appartiennent au même groupe d'âge et que la plupart d'entre eux seront admissibles à la retraite d'ici quelques années. Telles sont les réalités démographiques inéluctables d'une importante institution nationale.

doit tenir compte des plus grandes priorités du gouvernement et des dossiers comportant les plus grands risques.

Conclusions préliminaires

À la lumière des observations qui précèdent, nous sommes arrivés aux premières conclusions qui suivent après trois mois de travaux :

1. Le Canada doit clairement disposer d'une fonction publique solide et durable qui puisse être une source de fierté et d'avantages dans l'économie mondialisée d'aujourd'hui.
2. Bien que les capacités, le dévouement et la compétence de la fonction publique actuelle soient incontestables, celle-ci ne peut prendre ces atouts pour acquis.

3. Le résultat du renouvellement de la fonction publique doit être une institution véritablement représentative des Canadiens de tous les milieux et de toutes les régions du pays.

4. La fonction publique doit se donner une « image de marque » frappante et positive en tant qu'employeur afin d'attirer les Canadiens talentueux.

5. Afin d'amener les employés à fournir leur meilleur rendement, il est essentiel que les leaders incarnent les valeurs de la fonction publique et soulignent publiquement les réalisations qui traduisent ces valeurs. Une reconnaissance non monétaire revêt une importance particulière dans le secteur public.

6. La conduite des affaires publiques requiert une planification stratégique qui harmonise la gestion des ressources humaines et les objectifs opérationnels, et qui affecte les employés talentueux en fonction des priorités et des risques.

7. La fonction publique doit se doter de programmes systématiques et rigoureux de perfectionnement en leadership faisant appel à des compétences diverses dans toutes les régions du pays afin d'équiper les leaders pour le succès.

La gouvernance

La Loi sur la modernisation de la fonction publique a accru la responsabilité des sous-ministres à l'égard de la gestion des ressources humaines. Nous avons appris que les sous-ministres sont officiellement responsables de la gestion des ressources humaines au sein de leur ministère, mais que de nombreuses institutions ont un rôle à jouer à ce chapitre, en particulier le Secrétariat du Conseil du Trésor, la Commission de la fonction publique, l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique et l'École de la fonction publique du Canada.

Avant de pouvoir formuler ses avis à ce sujet, le Comité estime devoir se faire une meilleure idée de l'ensemble des responsabilités institutionnelles en matière de gestion des ressources humaines. C'est un sujet auquel nous comptons consacrer beaucoup d'attention.

Le perfectionnement

Il est certes possible de citer des exemples d'excellente gestion des ressources humaines dans la fonction publique d'aujourd'hui, et les programmes innovateurs et fructueux abondent. Cependant, en l'absence de coordination et d'une planification stratégique qui permettent de généraliser ces programmes dans l'ensemble de la fonction publique, les retombées des réussites actuelles ne peuvent qu'être limitées.

Pour être efficace, le perfectionnement des employés, comme le recrutement, doit être axé sur la demande et sur les besoins opérationnels. Nous savons que les ministères et organismes ont mis en place un certain nombre de programmes ciblés pour attirer et perfectionner les futurs leaders. Nous croyons qu'il faudrait veiller à étendre ce type de programmes de perfectionnement.

Le Comité est d'avis qu'une intégration réussie de recrues de l'extérieur de la fonction publique – à tous les niveaux – est indispensable à leur efficacité comme employés. À vrai dire, une orientation efficace constitue un élément central du perfectionnement des employés en général. Là encore, il nous semble qu'il serait possible de faire mieux, dans l'intérêt des employés et des institutions. En particulier, l'affectation des personnes les plus talentueuses au sein de l'organisation

grandes priorités de l'organisation. C'est une question que le Comité voudra approfondir.

La mobilité

Malgré l'envergure nationale de la fonction publique et le fait que le lieu de travail de 60 p. 100 des fonctionnaires fédéraux se trouve à l'extérieur de la région de la capitale nationale, il semble que la mobilité entre régions, voire entre ministères, soit limitée. À notre avis, il serait possible d'encourager et de favoriser davantage la mobilité à l'intérieur de l'administration fédérale, surtout parmi les employés très performants.

La technologie

La technologie a grandement facilité le travail de l'État et enrichi la vie des Canadiens. Il nous semble toutefois que la fonction publique pourrait faire un meilleur usage des innovations technologiques, autant pour assurer sa gestion interne que pour dispenser des services adaptés aux besoins de la population qu'elle sert.

Diversité, représentation et langues officielles

L'engagement de constituer un effectif caractérisé par la diversité – des origines, des cultures, des idées, des expériences et des perspectives – et provenant de toutes les régions du Canada doit être au cœur du renouvellement de la fonction publique. Pour assurer la diversité, il faut également mettre à contribution les talents du milieu des affaires, du monde universitaire et du secteur bénévole et communautaire. L'une des questions dont il faut se préoccuper est celle de la représentation des minorités visibles dans la fonction publique : malgré les efforts déployés jusqu'à présent, le niveau de représentation demeure inférieur à la disponibilité au sein de la population active. Certains progrès ont été accomplis à cet égard, mais il faut persister dans cette voie en vue d'améliorer le recrutement et le perfectionnement des minorités visibles.

Dans la même veine, nous considérons que le renouvellement de la fonction publique du Canada doit refléter un nouvel engagement envers le respect des obligations de la *Loi sur les langues officielles* – tant en ce qui concerne le service au public que la langue de travail au sein de l'administration fédérale. En tant qu'institution nationale, la fonction publique doit observer pleinement les valeurs nationales.

Une institution soucieuse de la qualité de son rendement doit porter une attention marquée à la gestion du rendement. De toute évidence, le programme de gestion du rendement des cadres du secteur public se consolide, et certains ministères commencent à suivre l'évolution du rendement individuel au fil du temps. On constate, toutefois, que les divers aspects de la gestion du rendement dans la fonction publique doivent être mieux compris, et qu'il reste beaucoup de travail à faire pour déterminer s'il serait possible d'adopter les meilleures pratiques des autres secteurs de la société. La gestion du rendement permet notamment à la direction de faire coïncider les compétences d'employés clés avec les

La gestion du rendement

Dans ce contexte mouvant, le Comité a été favorablement impressionné par les résultats du récent Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. Ceux-ci révèlent que la majorité des fonctionnaires sont fiers du travail qu'ils accomplissent et pensent que la fonction publique est un endroit où il fait bon travailler. Bien que ces attitudes soient constructives, le Comité considère que la fonction publique doit porter une attention soutenue aux enjeux et aux thèmes soulevés dans ce rapport afin d'amener son effectif à donner sa pleine mesure et de remplir son mandat essentiel au service des Canadiens et des Canadiennes.

La perspective des employés

Or, la fonction publique doit accomplir tout cela dans un environnement complexe où les objectifs sont parfois contradictoires et difficiles à mesurer, où de nombreux intervenants ont des priorités divergentes, où les attentes du public à l'égard du gouvernement peuvent changer subitement, et où les exigences législatives et réglementaires peuvent entraîner le changement.

Bref, de son point d'observation extérieur à l'administration fédérale, le Comité constate la diversité des activités du gouvernement – des activités en grande partie uniques et presque toutes d'importance fondamentale pour le Canada. Nous reconnaissons en outre que la conduite des activités du gouvernement nécessite le recours aux talents et aux compétences les plus variés, et que ces ressources doivent être bien formées et encadrées. Nous sommes également conscients de l'importance que conserve le principe du mérite en ce qui concerne le recrutement et la promotion au sein de la fonction publique.

- La mondialisation a changé les façons de faire de la fonction publique du fait que la plupart des dossiers sont devenus des sujets d'intérêt planétaire.

- Le gouvernement du Canada doit rivaliser dans un marché du travail de plus en plus serré, où les travailleurs qualifiés sont l'enjeu d'une vive concurrence.

- Les technologies en évolution constante continuent de transformer les façons de faire dans la fonction publique, d'où la demande de nouvelles compétences et de nouvelles approches aux problèmes observés.

En bref, l'élaboration de politiques et la mise en œuvre de programmes sont devenues de plus en plus complexes, pour toutes les raisons énoncées ci-dessus.

À notre avis, il est impérieux que la fonction publique d'aujourd'hui s'adapte à de nouvelles réalités incontournables et réponde de façon novatrice aux besoins changeants des Canadiens. Un leadership fort, fondé sur des valeurs, sera essentiel si la fonction publique du Canada veut se renouveler et continuer d'être considérée comme l'une des meilleures au monde.

Observations préliminaires

Le rôle du gouvernement

À notre avis, le renouvellement de la fonction publique doit être clairement relié au rôle du gouvernement fédéral – un rôle dont l'élément humain fait partie intégrante. Ce rôle consiste à :

- élaborer des politiques;
- concevoir des programmes;
- offrir des services à la population et en son nom;
- établir le cadre de réglementation et le faire respecter;
- appuyer et favoriser tout ce qui précède.

un facteur de compétitivité déterminant dans l'économie mondiale. Elle aide en outre à jeter le fondement d'un gouvernement démocratique fort, lequel est essentiel à un climat d'affaires serein au Canada.

La mission de la fonction publique a toujours été, d'une part, de conseiller et d'assister le gouvernement avec professionnalisme et impartialité et, d'autre part, d'offrir des programmes et services qui répondent aux besoins changeants des Canadiens et des Canadiennes. Cela veut dire établir des politiques et des programmes qui intéressent non seulement un secteur ou une région mais l'ensemble de la population, et pas juste aujourd'hui mais également demain. Les avantages – souvent invisibles – que tirent les Canadiens du travail des fonctionnaires vont de la réglementation efficace dans les différents secteurs aux services frontaliers, en passant par les institutions culturelles et la contribution fédérale au système de justice pénale en général du Canada. Les programmes fédéraux touchent les Canadiens dans presque toutes les facettes de leur vie quotidienne.

Un monde en constante évolution

Notre deuxième principe est que le monde dans lequel évolue la fonction publique a beaucoup changé au cours des 10 à 15 dernières années :

- On exige que les fonctionnaires fassent davantage preuve de transparence et de responsabilité. Ils sont soumis à de plus en plus de critiques, de règles et d'examen serrés dans tout ce qu'ils font.
- La relation avec les parlementaires est beaucoup plus complexe qu'avant. L'interaction est plus fréquente et plus intense, et elle porte sur un plus large éventail de sujets.
- Les changements démographiques observés dans la société et dans la fonction publique posent de nouveaux défis, comme un effectif vieillissant, mais offre aussi des possibilités de renouveler cette institution nationale afin qu'elle soit véritablement représentative de la population qu'elle sert.

XXI^e siècle reflète l'excellence et le leadership recherchés à tous les niveaux.

Nous entendons aussi travailler de concert avec des organismes indépendants comme le *Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction*, qui est chargé de prodiguer des conseils sur des stratégies et principes de rémunération, la gestion en général et une stratégie à long terme pour les niveaux supérieurs de la fonction publique.

Nous tiendrons pleinement compte du projet de deux ans annoncé récemment par le *Forum des politiques publiques* qui s'intéressera aux défis de la fonction publique, en particulier les questions de leadership, l'élaboration des politiques, la responsabilité, la confiance du public, le recrutement et le maintien en poste.

Nous entendons utiliser judicieusement le temps et les ressources alloués. Quand nous le pourrions, nous tirerons parti des initiatives existantes, nous ferons appel à la collaboration ou nous laisserons à d'autres le soin de faire la recherche. Par exemple, plusieurs de nos membres ont offert d'exploiter leurs réseaux pour augmenter le nombre de personnes que nous pouvons consulter, enrichissant ainsi notre banque d'idées et de solutions novatrices de l'extérieur du gouvernement fédéral.

Nous sommes conscients que, dans ce premier rapport, il faut nous garder de nous prononcer sur des sujets sans avoir eu le temps de bien les examiner. Nous savons toutefois que le recrutement est une priorité des cadres supérieurs de la fonction publique et, par le fait même, du Comité. Nous avons donc pris le temps de fouiller assez longuement la question à notre première réunion et avons formulé des recommandations précises qui sont exposées à la page 12.

Cadre appliqué

La fonction publique en tant qu'institution nationale

Le premier principe de notre travail de comité est qu'une fonction publique efficace et fondée sur des valeurs est essentielle à la prospérité de tous les pays dans ce monde complexe et interconnecté d'aujourd'hui. En tant qu'institution nationale, une fonction publique de haute qualité, fondée sur le mérite, fait partie de l'avantage comparatif du Canada et est

Rôle et approche du Comité

Le Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre réunit neuf personnalités canadiennes aux parcours et aux intérêts différents, qui ont leur perception et leur expérience propres de la fonction publique. Certaines ont essentiellement œuvré dans le secteur privé tandis que d'autres ont une connaissance approfondie de l'État. Quelques membres sont issus du milieu universitaire. Collectivement, les membres représentent des vues de toutes les régions. En qualité d'organisme indépendant, le Comité est bien placé pour :

- cerner certains défis auxquels doit faire face la fonction publique dans son processus actuel de renouvellement;
- mettre en cause la réflexion actuelle sur des aspects pointus où l'expérience de ses membres est pertinente;
- aider à présenter avec clarté, tant aux dirigeants de l'État qu'aux simples citoyens, le rôle de la fonction publique et son importance au Canada;
- promouvoir, plus ouvertement qu'on ne l'a peut-être fait dans le passé, les pratiques et les modèles exemplaires dans la fonction publique, de même que l'analyse comparative des pratiques et modèles canadiens avec ceux d'autres administrations.

Nous croyons que l'examen des défis auxquels doit faire face la fonction publique du Canada exigera un effort et une attention soutenus et sera l'affaire non seulement d'une poignée d'individus ou d'organisations mais aussi de tous les dirigeants de la fonction publique, citoyens et partenaires à l'échelle du pays. Afin de prodiguer des conseils judicieux, nous entendons donc consulter des experts dans une foule de domaines tant de l'intérieur que de l'extérieur de la fonction publique.

Nous nous attendons à ce que nos travaux soient complémentaires à ceux menés par le *Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique*. Celui-ci conseille le greffier du Conseil privé sur la modernisation des activités de l'État afin que la fonction publique du

Message des coprésidents

Nous vous présentons, Monsieur le Premier ministre, le premier rapport du Comité consultatif sur la fonction publique. Le leadership dont vous avez fait montre en établissant ce comité témoigne du respect que vous avez pour la fonction publique. Nous nous réjouissons de mettre à profit notre expérience et notre vision dans l'importante mission que vous nous avez confiée.

Vous nous avez demandé d'aider à façonner une institution nationale en examinant les grands défis auxquels la fonction publique doit faire face aujourd'hui : le recrutement et le maintien en poste de l'effectif, les obstacles législatifs et politiques, les programmes de perfectionnement, les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines, et la promotion de la fonction publique.

Le présent rapport décrit notre rôle et l'approche que nous favorisons pour remplir notre mandat. Il établit le cadre dans lequel nous entendons tenir nos délibérations de même que les points que nous souhaitons étudier au fil du mandat. Enfin, il y va de premiers conseils sur la pressante question du recrutement.

Le mandat que vous avez donné au Comité nous permet d'utiliser de notre expérience pour examiner au cours de la prochaine année, et au-delà, un large éventail de questions liées au renouvellement de la fonction publique. Conscients que le présent exercice vous tient particulièrement à cœur, nous sommes déterminés à ce qu'il soit des plus utiles.

Nous sommes au travail depuis quelques mois à peine que déjà plusieurs spécialistes nous parlent des grands défis que doit relever la fonction publique. À notre première réunion, nous avons appris que ceux-ci vont du recrutement à la gestion du rendement en passant par l'alignement de la planification des ressources humaines sur les grands objectifs de l'État. Toutes ces questions, ainsi que d'autres, sont abordées dans le présent rapport.

Les membres du Comité consultatif entendent adopter une approche ciblée et stratégique pour définir la portée des travaux et formuler les conseils que vous avez demandés. Notre premier rapport n'est que la première étape d'un exercice qui, nous l'espérons, sera des plus fructueux.

L'avenir de la fonction publique repose sur de bons conseils, des solutions novatrices et un appui solide tant de l'intérieur que de l'extérieur du gouvernement.

¹ Communiqué du Premier ministre annonçant la création du Comité consultatif le 21 novembre 2006.

Table des matières

Message des coprésidents	1
Rôle et approche du Comité.....	2
Cadre appliqué.....	3
La fonction publique en tant qu'institution nationale.....	3
Un monde en constante évolution	4
Observations préliminaires	5
Le rôle du gouvernement.....	5
La perspective des employés.....	6
La gestion du rendement	6
La mobilité	7
La technologie.....	7
Diversité, représentation et langues officielles.....	7
La gouvernance	8
Le perfectionnement.....	8
Conclusions préliminaires	9
Objectif immédiat : le recrutement	10
Faire le lien entre le recrutement et les besoins opérationnels	10
Le recrutement postsecondaire.....	11
La planification de la relève	11
L'investissement de soi	12
Le recrutement aux échelons supérieurs.....	12
Recommandations	12
Prochaines étapes.....	13
Conclusion	14

Le 30 mars 2007

Le très honorable Stephen Harper
Premier ministre
Chambre des communes
Rue Wellington
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Monsieur le Premier ministre,

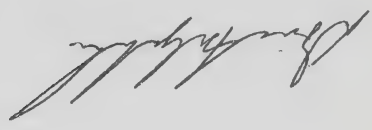
En tant que coprésidents de votre Comité consultatif sur la fonction publique, nous vous présentons respectueusement le premier rapport annuel du Comité.

Les membres du Comité reconnaissent que la fonction publique est essentielle à la réussite du Canada et est un élément clé de la compétitivité de notre pays dans l'économie mondiale. En préparant notre premier rapport, nous avons bénéficié de l'expertise de nombreux experts concernant les défis auxquels est confrontée la fonction publique. Tirant profit de nos expériences variées, nos observations initiales portent sur un certain nombre de domaines avec des commentaires précis sur la question plus urgente du recrutement.

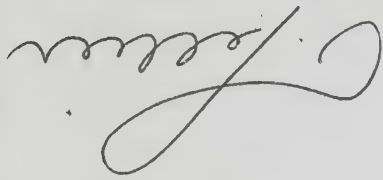
Nous apprécions l'intérêt que vous avez démontré à l'égard des travaux du Comité et c'est avec plaisir que nous discuterons avec vous lors de notre prochaine réunion en juin.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Premier ministre, l'expression de nos meilleurs sentiments.

Le très honorable Don Mazankowski



L'honorable Paul M. Tellier



Annexe 3 – Le premier rapport du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre

Les membres du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre

Le très honorable Donald F. Mazankowski, C.P., O.C., A.O.E., L.L.D.
L'honorable Paul Tellier, C.P., C.C., c.r.

Robert Lacroix, professeur émérite, Université de Montréal

L'honorable Aldéa Landry, C.M., C.P., c.r., présidente, Landal Inc.

Dominic D'Alessandro, O.C., président et chef de la direction,
Financière Manuvie

Barbara Stymiest, c.a., chef de l'Exploitation, RBC Groupe Financier
Lynton Ronald (Red) Wilson, O.C., président du conseil
d'administration, CAF Inc.

Sheila Weatherill, C.M., présidente-directrice générale, Capital Health,
Edmonton

Indira V. Samarassekera, O.C., présidente et vice-chancelière, Université
de l'Alberta

Une main-d'œuvre représentative

Selon la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, la représentation dans la fonction publique fédérale de quatre groupes désignés, soit les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles, doit refléter leur proportion au sein de la population canadienne. C'est là un objectif gouvernemental de longue date; on fixe et on révise d'ailleurs régulièrement des objectifs numériques (définis sur la base de la « disponibilité de la main-d'œuvre »). Des progrès ont été accomplis pour ce qui est d'atteindre les objectifs de représentation chez les cadres comme chez les non-cadres dans la fonction publique fédérale, mais d'autres améliorations sont nécessaires.

Colombie-Britannique et dans le Nord. Les employés affectés à l'extérieur du Canada formaient le reste (1 p. 100).

Cohorte des cadres

Au 31 mars 2006, la catégorie de la direction de la fonction publique fédérale comprenait 4 639 cadres. Environ 75 p. 100 de ceux-ci ont entre 45 et 59 ans, et la moyenne d'âge du groupe dépasse 50 ans. Par ailleurs, quelque 18 p. 100 d'entre eux sont actuellement admissibles à prendre leur retraite. Depuis 2000, le nombre de cadres âgés de moins de 45 ans est passé de 618 à 917, une augmentation d'à peu près 48 p. 100.

Principales tendances de la main-d'œuvre

Modification du profil d'âge

Le profil d'âge des employés de la fonction publique fédérale s'est inversé par rapport à ce qu'il était il y a 15 ans; à cette époque, 60 p. 100 des employés avaient entre 25 et 44 ans, et moins de 30 p. 100 étaient âgés de plus de 45 ans. Aujourd'hui, plus de la moitié de tous les fonctionnaires ont plus de 45 ans. Environ 10 p. 100 des fonctionnaires ont actuellement 30 années ou plus de service ouvrant droit à pension, et à peu près 8 p. 100 sont admissibles à prendre leur retraite. On prévoit que le cinquième des employés de la fonction publique fédérale se retireront d'ici 2009-2010. La nécessité de remplacer ces employés, et l'expertise qu'ils représentent, constitue un défi de taille pour le gouvernement fédéral.

Marché du travail compétitif

L'économie canadienne d'aujourd'hui offre de nombreuses possibilités d'emploi. Les employeurs, dont la fonction publique du Canada, sont confrontés à une concurrence beaucoup plus vive qu'au cours des décennies passées lorsqu'il s'agit de recruter de nouveaux venus sur le marché du travail. Pour obtenir sa part de jeunes de talent, la fonction publique a besoin de méthodes de recrutement plus efficaces, et elle doit offrir un milieu de travail et des possibilités qui éveilleront l'intérêt des jeunes diplômés et répondront à leurs attentes.

Annexe 2 – Aperçu démographique de la fonction publique fédérale La fonction publique à l'heure actuelle

On compte 250 000 Canadiens travaillant dans ce qui est convenu d'appeler le noyau de la fonction publique fédérale⁹. Ceux-ci sont employés dans les 20 ministères et les 180 organismes à vocation réglementaire et administrative du gouvernement fédéral.

De plus, 220 000 Canadiens sont membres des Forces canadiennes (64 000 membres réguliers et 25 000 réservistes) et de la Gendarmerie royale du Canada (quelque 20 000 membres réguliers et civils) et employés des sociétés d'État (par ex, la Société Radio-Canada, VIA Rail et Postes Canada). De 2000 à 2006, la croissance du noyau de la fonction publique fédérale a atteint 17,8 p. 100, soit environ 2,8 p. 100 par année. Une bonne partie de cette croissance était liée à de nouveaux besoins dans les domaines de la santé publique, de la sécurité nationale et de la sécurité publique ainsi qu'au rôle du Canada dans le monde.

Répartition régionale

La fonction publique fédérale¹⁰ est largement répartie au pays. En 2006, 42 p. 100 des fonctionnaires travaillaient dans la région de la capitale nationale (RCN) (Ottawa-Gatineau), et 57 p. 100 étaient en place dans d'autres régions, soit 13 p. 100 en Ontario (RCN exclue), 12 p. 100 au Québec (RCN exclue), 12 p. 100 dans les provinces des Prairies, 11 p. 100 dans les provinces de l'Atlantique, et 10 p. 100 en

⁹ Le noyau de la fonction publique fédérale compte 250 000 employés et comprend des organismes comme l'Agence canadienne d'inspection des aliments, l'Agence du revenu du Canada, Parcs Canada et le Service canadien du renseignement de sécurité, à l'égard desquels le Conseil du Trésor n'est pas l'employeur et la Commission de la fonction publique n'est pas habilitée à faire des nominations.

¹⁰ La fonction publique fédérale comprend les employés des ministères énumérés à l'annexe I et à l'annexe IV de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, à l'égard desquels le Conseil du Trésor est l'employeur et la Commission de la fonction publique est habilitée à faire des nominations.

également compris dans ce secteur Parcs Canada, le Conseil des Arts du Canada, Téléfilm Canada et le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes.

Services gouvernementaux généraux

Le gouvernement fédéral est le plus important employeur du Canada ainsi qu'un important consommateur de biens et de services au sein de l'économie intérieure. Le secteur des services gouvernementaux se compose des ministères et organismes qui fournissent des services centralisés pour appuyer les activités de l'administration fédérale. Il comprend le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, l'Agence du revenu du Canada, Statistique Canada, la Société canadienne des postes, le ministère des Finances et le Bureau du directeur général des élections. Les dépenses de programme directes dans ce secteur s'élèveront à 10,4 milliards de dollars en 2007-2008.

Le ministère des Finances a en outre la responsabilité des paiements de péréquation fiscale aux gouvernements provinciaux et des transferts aux gouvernements des territoires, qui atteindront au total à peu près 13,8 milliards de dollars en 2007-2008.

Le Parlement et le gouverneur général

Ce dernier groupe de programmes fédéraux comprend le Bureau du secrétaire du gouverneur général et les diverses institutions du Parlement. Les crédits qui y sont affectés sont compris dans le plan de dépenses du gouvernement dans le Budget des dépenses, mais les processus budgétaires du Sénat et de la Chambre des communes déterminent les besoins de dépenses respectifs de ces institutions. Les dépenses totales à ce poste se chiffreront à 560 millions de dollars en 2007-2008.

Programmes sociaux et culturels

Au sein de l'administration fédérale, le secteur des programmes sociaux comprend les ministères et organismes qui ont pour objectif de promouvoir la santé et le bien-être des Canadiens et de favoriser l'égalité d'accès aux avantages offerts par la société canadienne. Les principales organisations de ce secteur sont le ministère de la Santé (promotion de la santé, réglementation dans les domaines médical et scientifique, coordination d'un système national de soins de santé), le ministère des Ressources humaines et du Développement social (programmes sociaux fédéraux, dont la formation), le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (programmes visant les Premières nations et les Inuits, les collectivités autochtones, le développement du Nord) et le ministère des Anciens combattants (pensions des anciens combattants et autres programmes intéressant ceux-ci). Le montant total des dépenses de programmes des ministères dans ce secteur en 2007-2008 sera de 21,3 milliards de dollars.

Les paiements de transfert, c'est-à-dire les versements faits directement aux provinces et aux territoires au titre de la santé et des programmes sociaux administrés au niveau provincial/territorial, ainsi que les versements faits directement aux particuliers (soutien du revenu, assurance-emploi) représentent une portion importante des dépenses faites dans ce secteur. Le montant total de ces paiements de transfert atteindra 76,1 milliards de dollars en 2007-2008.

Le secteur des programmes culturels comprend les programmes qui appuient le développement de la vie culturelle canadienne, la participation et l'équité au sein de la société canadienne, la linguistique et le patrimoine multiculturel du Canada, ainsi que la protection des parcs nationaux, des lieux historiques et d'autres éléments patrimoniaux.

Le ministère du Patrimoine canadien, qui appuie une ministre dont le portefeuille comprend un certain nombre d'organismes et plusieurs sociétés d'État investies d'une grande autonomie, est le principal ministère de ce secteur. Les dépenses qui y sont prévues pour 2007-2008 se chiffreront à 3,9 milliards de dollars. Ce montant comprend des versements à des sociétés d'État comme la Société Radio-Canada, l'Office national du film et les diverses sociétés de musée. Sont

Parmi les organisations actives dans ce secteur figurent Agriculture et Agroalimentaire Canada (2,4 milliards de dollars), Environnement Canada (840 millions), Pêches et Océans Canada (1,5 milliard) et Ressources naturelles Canada (2,15 milliards). L'Agence canadienne d'inspection des aliments (590 millions), l'Agence canadienne d'évaluation environnementale, la Commission canadienne de sûreté nucléaire et l'Office national de l'énergie sont également compris dans ce secteur. Les dépenses qui seront faites dans celui-ci en 2007-2008 s'élèveront à 7,8 milliards de dollars.

Programmes d'aide à l'industrie, aux régions, à la recherche et à la technologie

Ces programmes visent à encourager la croissance économique et la création d'emplois grâce à des mesures qui stimulent les investissements du secteur privé au Canada, favorisent le développement régional, améliorent l'innovation et accroissent les capacités en matière de science et de technologie.

Industrie Canada est le ministère principal dans ce secteur. Les trois agences de développement économique régional (Agence de promotion économique du Canada atlantique, Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec, Diversification économique de l'Ouest) et trois sociétés d'État se concentrent sur le soutien direct de la croissance économique. Ce secteur comprend en outre certains des principaux organismes de recherche et de financement de la recherche du Canada (le Conseil national de recherches, le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie, et le Conseil de recherches en sciences humaines), mais plusieurs autres ministères et organismes ont des fonctions de recherche ou des fonctions de financement connexes. Les dépenses totales prévues dans ce secteur sont de 6,8 milliards de dollars.

Programmes de transport

Certains de ces programmes ont trait à la prestation de services de transport (traversiers, ponts, subventions à VIA Rail), mais le rôle principal du gouvernement fédéral dans le secteur des transports consiste à en établir la politique et à le réglementer (sûreté et sécurité). Les dépenses totales qui y seront faites en 2007-2008 s'élèveront à 1,7 milliard de dollars.

Un bon gouvernement est essentiel au bon fonctionnement et à la compétitivité de l'économie. Le rôle du gouvernement fédéral à cet égard comprend la création de marchés ordonnés au moyen de mesures comme la réglementation économique dans le domaine des télécommunications, les règlements relatifs aux opérations bancaires et à la sécurité, et la délivrance de permis. Les gouvernements cherchent en outre à promouvoir la croissance et la prospérité en assurant la gestion des ressources naturelles du pays, la vigueur du secteur agricole, ainsi que la productivité et la compétitivité d'une industrie moderne. Au niveau fédéral, ces responsabilités supposent l'établissement d'un cadre approprié (taxes, règles, règlements) et l'appui direct à l'industrie, souvent pour mettre sur un pied d'égalité les entreprises canadiennes et leurs concurrentes internationales qui bénéficient à des degrés divers d'une aide gouvernementale.

Les gouvernements contribuent aussi à niveler les conditions économiques au pays même. En effet, l'accès au capital de risque varie entre les régions, les possibilités d'emplois sont inégales, et l'accès à la formation n'est pas le même partout. Enfin, le gouvernement fédéral investit largement dans la recherche, qu'il s'agisse de la recherche directe, de la recherche parrainée dans d'autres institutions (p. ex., les universités) ou de la recherche appliquée effectuée par le secteur privé. Trois groupes de ministères, organismes et programmes fédéraux s'intéressent à l'économie canadienne.

Programmes environnementaux et programmes axés sur les ressources

Ces programmes encouragent le développement durable des industries de l'environnement, de l'exploitation des ressources naturelles et de l'agriculture. Les dépenses fédérales dans ce domaine prennent de nombreuses formes, dont l'aide directe aux entreprises, le soutien de la recherche et de la commercialisation, et les services de contrôle de la qualité et d'inspection qui appuient les normes et visent la sûreté des produits (en particulier la salubrité des aliments).

des Affaires étrangères et du Commerce international a quelque 140 missions à l'étranger, et son budget de fonctionnement annuel est de 2 milliards de dollars. L'Agence canadienne de développement international a alloué 3 milliards de dollars au titre de l'aide au développement international. Le ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration, qui est chargé de la politique d'immigration, de l'exécution des programmes d'immigration à l'étranger et des programmes d'établissement des immigrants, dispose d'un budget de 1,2 milliard de dollars.

Justice et programmes juridiques

Neuf ministères et organismes du gouvernement fédéral exécutent des programmes qui ont trait à l'administration de la justice et à l'application de la loi (en dehors des services de police et des activités de sécurité et de renseignement).

Le ministère de la Justice, doté d'un budget de 595 millions de dollars, joue un rôle central dans ce domaine, car il exerce plusieurs responsabilités fondamentales au nom du gouvernement du Canada. Il agit à titre de conseiller juridique du gouvernement. Il donne des conseils sur la politique juridique, et il participe à l'élaboration de toutes les mesures législatives soumises au Parlement par le gouvernement. Il représente le gouvernement fédéral devant les tribunaux. Le 12 décembre 2006, le service du ministère de la Justice qui dirigeait les poursuites pénales au nom du procureur général du Canada est devenu une entité distincte par suite de l'adoption de la *Loi fédérale sur la responsabilité*. Cette nouvelle organisation, appelée Bureau du directeur des poursuites pénales, fait partie du portefeuille du ministre de la Justice.

La Commission canadienne des droits de la personne, le Tribunal du même nom, le Commissariat à la protection de la vie privée et le Commissariat à l'information, ainsi que l'administration des tribunaux fédéraux et de la Cour suprême du Canada sont également compris dans ce secteur. Les dépenses totales qui y seront faites en 2007-2008 se chiffreront à 1,8 milliard de dollars.

L'administration fédérale, le portefeuille de la sécurité publique comprend les principaux organismes voués à la protection de la sûreté et de la sécurité. Ces organismes exécutent des programmes destinés à protéger contre le crime, les catastrophes naturelles comme les inondations graves et les incendies de forêt, et les menaces pour la sécurité nationale, comme les activités terroristes.

Ce groupe de programmes représente quelque 6,5 milliards de dollars des dépenses prévues par le gouvernement dans le Budget des dépenses de 2007-2008. Ces fonds sont destinés à la GRC (2,4 milliards), au Service correctionnel du Canada, qui gère le système des pénitenciers fédéraux et les programmes fédéraux intéressant les contrevenants (1,9 milliard) et à l'Agence des services frontaliers du Canada, qui assure la garde des points d'entrée au Canada et constitue la première ligne de défense contre l'entrée illégale de personnes ou de marchandises de contrebande (1,4 milliard). Les autres organismes dont le financement relève de cette même catégorie sont le ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile (430 millions de dollars), le Service canadien du renseignement de sécurité (340 millions) et la Commission nationale des libérations conditionnelles (43 millions).

Affaires internationales, défense et immigration

Le gouvernement fédéral a la responsabilité de gérer les relations du Canada avec les autres pays. Or, des relations internationales constructives revêtent une importance capitale pour le bien-être d'un pays commerçant prospère, mais de taille moyenne, comme le Canada. Parmi les intérêts internationaux de ce dernier, notons le développement du commerce et les relations commerciales, la promotion de la paix et de la stabilité à l'échelle internationale, et la collaboration avec des pays d'optique commune pour combattre la pauvreté, la souffrance, l'instabilité et l'injustice dans le monde. Les Forces canadiennes nous protègent chez nous et, en intervenant dans des régions agitées, elles aident à sécuriser le monde et protègent ainsi nos intérêts plus généraux.

De nombreux ministères fédéraux sont actifs sur la scène internationale. Le plus important est le ministère de la Défense nationale, qui a un effectif de quelque 89 000 membres réguliers et réservistes, ainsi que plus de 24 000 employés civils. Les dépenses de ce ministère atteindront près de 17 milliards de dollars en 2007-2008. Par ailleurs, le ministère

Annexe 1 – Les activités du gouvernement

Au Canada, comme dans les autres démocraties occidentales, les activités du gouvernement touchent la vie quotidienne de tous les citoyens, de façons qui ne sont pas toujours évidentes. La présente annexe expose brièvement ce que le gouvernement canadien fait pour les Canadiens et ce qu'il prévoit dépenser dans diverses catégories d'activités de programme en 2007-2008.

Aperçu

Le gouvernement du Canada est la plus grande entreprise du pays. Les dépenses fédérales prévues pour 2007-2008 (Budget principal des dépenses, déposé en février 2007) s'élèvent à quelque 210 milliards de dollars. Ces dépenses peuvent être regroupées dans les catégories génériques suivantes :

- *transferts aux particuliers* – 23,6 p. 100 du total, ou quelque 49,6 milliards de dollars;
- *transferts à d'autres ordres de gouvernement* – 19,2 p. 100 du total, ou quelque 40,3 milliards de dollars;
- *service de la dette* – 16,5 p. 100 du total, ou quelque 34,7 milliards de dollars;
- *autres dépenses de programmes* – 40,8 p. 100 du total, ou quelque 85,7 milliards de dollars.

Un examen des dépenses par catégories d'activités montre de façon plus concrète ce que le gouvernement fait pour les Canadiens. On peut regrouper ces activités sous les rubriques de programmes qui suivent.

Sécurité et sûreté publique

La responsabilité première d'un gouvernement consiste peut-être à protéger ses citoyens. Le gouvernement fédéral protège la nation contre les menaces internes et externes, avec le concours des gouvernements provinciaux, et il assure la sécurité des quartiers par le truchement des services de police et du système de justice pénale en général. À

VI. Message aux fonctionnaires

Mes dernières remarques s'adressent à vous, mes collègues de la fonction publique. C'est vous qui, par-dessus tout, aurez la responsabilité de mener le processus de renouvellement de la fonction publique au cours des prochaines décennies et au delà. C'est vous qui serez le mieux en mesure de juger si les modifications apportées aux règles et aux systèmes auront vraiment changé quelque chose, ou si elles n'auront représenté qu'une simple réorganisation de la bureaucratie traditionnelle.

C'est vous, les fonctionnaires de près de 200 ministères et organismes fédéraux, qui serez touchés par les changements proposés dans le présent rapport, et qui devrez les diriger et les modeler. Les sondages révèlent clairement que les fonctionnaires attachent du prix à leur travail et qu'ils sont fiers du rôle qu'ils jouent pour servir tant le gouvernement que les Canadiens. Quels que soient leur poste et leur niveau, cependant, il faut développer leurs compétences et adapter leur milieu de travail pour répondre aux exigences d'un contexte en évolution constante.

C'est vous, les membres de la fonction publique, qui êtes les véritables partenaires du processus de renouvellement de la fonction publique, et c'est à vous que je dédie ce rapport.

Kevin G. Lynch

Sur la question du leadership, j'ai déclaré ce qui suit lors du Forum des sous-ministres adjoints, il y a près d'un an : « Le leadership ne consiste pas à prolonger les heures de travail ou à travailler plus dur, ni à prendre des responsabilités supplémentaires. Il consiste à mobiliser les employés et les clients, à fixer le programme d'action et à donner l'exemple. » Ces remarques s'adressaient à un groupe de cadres supérieurs, mais elles auraient pu s'appliquer à n'importe quel groupe de fonctionnaires du pays. À mon sens, le leadership est une qualité à développer sous une forme ou une autre chez tout employé. Nous devons faire beaucoup plus, dans nos programmes de formation et de perfectionnement, pour inculquer et développer les qualités de leadership qui sont si essentielles à une fonction publique moderne et efficace.

Tout comme la réaction d'une culture d'innovation et de responsabilisation, le développement du leadership doit être considéré comme une initiative à long terme. Dans mes rapports futurs, j'élaborerai sur ces sujets importants et, en particulier, sur la nécessité d'établir un équilibre entre la demande de responsabilisation accrue et les impératifs d'une gestion moderne et novatrice.

Dans ce grand processus de renouvellement, nous visons en définitive le même objectif que tous les chefs de la fonction publique se sont toujours donnés pour leur organisation : l'excellence dans le soutien du gouvernement du Canada, dans la prestation des programmes et des services, et dans la réglementation et l'élaboration des politiques. Au sens propre, la mission fondamentale des fonctionnaires n'a pas changé. Ce qui a changé, c'est ce qu'il faut faire en pratique pour satisfaire aux normes de l'institution et aux attentes des concitoyens.

gouvernementales. Non seulement cela est possible, mais c'est ce qu'il faut faire.

Innovation et gestion des risques

Un processus de changement culturel plus général devrait faire partie intégrante du renouvellement de la fonction publique. En particulier, il faut modifier la culture d'aversion au risque qui, pour un certain nombre de raisons, est apparue ces dernières années. J'ai parlé ailleurs du besoin d'établir un meilleur équilibre entre la surveillance et la souplesse et de supprimer les restrictions improductives qui poussent les fonctionnaires à gérer simplement en fonction des règles plutôt qu'en fonction des résultats. Ce thème est réitéré dans le récent rapport du Groupe d'experts indépendant sur les programmes de subventions et de contributions, où il est dit que « la responsabilisation est renforcée lorsque les règles de conformité sont judiciaires et établies à un niveau correspondant au risque et au besoin »⁸.

D'autres questions liées à la culture de la fonction publique méritent notre attention dans le travail de renouvellement. Ainsi, nous devons examiner d'un œil critique notre capacité de résoudre les problèmes de rendement et notre volonté de fixer des objectifs réalistes et de gérer en vue de les atteindre.

Leadership

Le leadership est un autre point qui nécessitera de l'attention et un investissement à long terme. C'est là une de mes priorités pour la fonction publique; les autres sont la responsabilisation, le travail d'équipe, l'excellence et, bien sûr, le renouveau. Le Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre a manifesté son intérêt à explorer toutes ces questions dans le cadre de son travail au cours des prochains mois.

⁸ « Des leaders administratifs à des résultats clairs », rapport du Groupe d'experts indépendant sur les programmes de subventions et de contributions, 2006, p. 44.

Le Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre

Durant la mise en œuvre de nos stratégies, à court et à moyen terme, nous serons guidés par les idées et les recommandations du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre. J'entrevois une complémentarité bénéfique entre les travaux du Comité et le processus de renouvellement mené au sein du gouvernement. Nous pouvons en apprendre beaucoup des autres secteurs de la société en ce qui concerne la manière de gérer les personnes. Je suis très heureux d'avoir pu profiter des conseils de première heure du Comité concernant le sujet précis du recrutement (voir le rapport du Comité à l'annexe 3).

V. Coup d'œil prospectif

S'il nous faut des résultats concrets à court terme, nous reconnaissons que les modifications de la culture organisationnelle et des grands systèmes exigeront plus de temps. Ici encore, si nous voulons que nos efforts soient productifs, nous devons commencer à travailler dès maintenant et soutenir nos efforts au fil du temps.

Le système des ressources humaines

On peut faire beaucoup pour réduire la complexité du présent système des ressources humaines, investir dans les ressources humaines actuelles et cibler une nouvelle génération de fonctionnaires professionnels. Et l'on peut faire plus pour ouvrir les portes de la fonction publique à des personnes talentueuses des niveaux moyen et supérieur qui voient la possibilité d'y apporter une contribution.

En simplifiant les choses et en les rendant plus transparentes, nous aiderons à atteindre un autre objectif, celui de renforcer la responsabilisation tout en améliorant l'efficacité des activités

Notre stratégie

À court terme, nous allons :

- dresser un plan visant à simplifier les processus opérationnels et les systèmes de ressources humaines au sein du gouvernement;

- mettre à la disposition des ministères et des organismes une base de données conviviale des pratiques exemplaires et offrir les conseils et le soutien correspondants de la part de l'organisme central, de même que favoriser la mise en place de ressources particulières pour des activités telles que la planification de la relève;

- développer des plateformes électroniques modernes pour l'apprentissage en ligne, le réseautage et la mise en commun des pratiques exemplaires dans l'ensemble de la fonction publique.

À moyen terme, nous allons :

- mettre en œuvre le plan destiné à simplifier les processus et les systèmes opérationnels de gestion des ressources humaines à l'échelle du gouvernement;
- investir dans le renouvellement des compétences et du leadership de la collectivité des ressources humaines;
- adopter de nouvelles méthodes en vue d'améliorer l'efficacité du recrutement dans les ministères.

À moyen terme, nous allons :

- élaborer des programmes précis de perfectionnement à l'intention des collectivités fonctionnelles (finances, vérification, ressources humaines, etc.);

- se doter, dans le cadre de l'examen du système de gestion du rendement, d'une nouvelle approche de l'évaluation du rendement dans la gestion des personnes;

- appliquer le modèle de gestion des compétences des sous-ministres adjoints à d'autres niveaux de direction.

4) L'infrastructure de base

Pour atteindre nos objectifs de renouvellement, il nous faut mettre en place les systèmes et les processus capables de soutenir la planification, le recrutement et le perfectionnement, de manière efficace et adaptée aux besoins.

Nos objectifs

Il nous faut établir des points de repère et mettre en commun nos pratiques exemplaires. Il s'agit de mieux nous servir de la technologie dans tous les aspects de la planification et de la gestion, notamment des normes intégrées de politiques et de programmes en matière de ressources humaines. Nous devons également faire en sorte que les assouplissements actuels et les nouveaux outils, par exemple en ce qui concerne la planification intégrée, soient mieux compris et appliqués par les gestionnaires et les employés.

- mettre en œuvre l'initiative des sous-ministres adjoints relative à la gestion des compétences, qui permettra de porter à leur maximum les compétences et les contributions des sous-ministres adjoints dans l'ensemble de la fonction publique et de repérer les futurs cadres supérieurs grâce à des plans de carrière cohérents, à des stratégies d'apprentissage et de perfectionnement ainsi qu'à la planification de la relève au sein de la collectivité des sous-ministres adjoints.
 - nous assurer a) que les employés ont des plans d'apprentissage satisfaisants, qu'ils examinent régulièrement avec leurs superviseurs et b) que toutes les organisations ont un plan de perfectionnement des employés;
 - mettre en œuvre le Programme des dirigeants et dirigeantes émergents du gouvernement du Canada, afin de favoriser les échanges entre le secteur public et le secteur privé ainsi que les organismes à but non lucratif;
- À court terme, nous allons :

Notre stratégie

demeurera un élément marquant de la fonction publique, même si la société tend maintenant vers des emplois de courte durée et des carrières diversifiées. Les cadres supérieurs de toutes les organisations du secteur public doivent s'efforcer de répondre aux besoins et aux aspirations des jeunes employés en leur faisant voir l'éventail des possibilités qui s'offrent dans l'ensemble de la fonction publique.

Nos objectifs en matière de perfectionnement des employés sont simples :

- Investir de façon soutenue dans le perfectionnement et l'apprentissage, et ce, dans l'ensemble de la fonction publique.
- Cet objectif s'applique de façon systématique, par le truchement d'institutions telles que l'École de la fonction publique du Canada et de programmes tels que le Réseau du leadership. Cette responsabilité incombe également à chacun des sous-ministres et des administrateurs généraux. Dans le milieu de travail, ce projet nécessitera un engagement soutenu à l'égard des plans d'apprentissage, des ressources consacrées à la formation ainsi qu'une mobilité accrue afin de faciliter le perfectionnement des employés – non seulement au sein des organisations, mais aussi entre elles.
- Favoriser le leadership à tous les niveaux de la fonction publique.

Nous pouvons ici prendre exemple sur nos collègues des Forces canadiennes qui, depuis bien des années, reconnaissent l'importance du développement des compétences de leurs membres en matière de leadership, depuis le caporal jusqu'à l'officier général. Cette pratique peut aussi être adoptée du côté civil du gouvernement.

- S'assurer que tous les employés ont la possibilité d'effectuer un travail intéressant dans un milieu où ils peuvent contribuer à la pleine mesure de leurs capacités.

Il faut apprécier les fonctionnaires à leur juste valeur. Cette ressource, au service du pays, se doit d'être développée. L'engagement à long terme à l'égard des employés

À moyen terme, nous allons :

- peaufiner « l'image de marque » de la fonction publique pour faire en sorte qu'elle puisse être adaptée aux circonstances et besoins particuliers des différents ministères et organismes;
- coordonner les activités novatrices de recrutement des ministères et de la Commission de la fonction publique, de façon à ce que les étudiants des collèges et des universités n'aient pas de difficulté à trouver « la porte d'entrée » de la fonction publique;
- nous inspirer des leçons tirées de divers programmes, comme le Programme de recrutement de leaders en politiques, le Programme de stagiaires en gestion, le Programme de formation accélérée pour les économistes et le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, pour préparer des initiatives de grande envergure qui permettront de répondre aux besoins de renouvellement de la fonction publique.

3) Le perfectionnement des employés

Le talent et l'engagement des employés sont l'atout le plus précieux de la fonction publique du Canada. Non seulement il est dans l'intérêt de l'employeur de faire en sorte que les employés aient la possibilité de se perfectionner et d'utiliser la pleine mesure de leurs compétences, mais aussi que cet intérêt pour le perfectionnement se manifeste chez les employés mêmes.

- des politiques et pratiques qui se traduisent par un milieu de travail flexible et positif.

La fonction publique offre tous ces avantages à ses employés, et les faits, du moins en ce qui concerne l'attrait d'une carrière dans la fonction publique, en témoignent. Chaque année, des dizaines de milliers de Canadiens, la plupart jeunes et qualifiés, postulent pour obtenir un emploi dans la fonction publique. Nos programmes de recrutement spécialisés révèlent en outre que nous pouvons faire concurrence aux meilleures entreprises du secteur privé et aux autres échelons de gouvernement. Nos défis sont donc les suivants : répondre aux attentes des nouvelles recrues; procéder à un recrutement efficace et en temps opportun; et mieux aider les employés à perfectionner leurs compétences et à faire avancer leur carrière.

Notre stratégie

À court terme, nous allons :

- amener les hauts dirigeants à participer concrètement au recrutement d'employés talentueux pour leur organisation;
- contre la pénurie de personnel prévue aux échelons supérieurs en élaborant des programmes de perfectionnement ciblés à l'intention des cadres en place et en recrutant à l'extérieur de la fonction publique des personnes qui possèdent les compétences, l'expérience et la motivation voulues pour occuper des postes de cadres supérieurs au sein de la fonction publique;
- concevoir des programmes pilotes de recrutement commun pour répondre aux besoins spécialisés dans des domaines comme les finances, la vérification et l'évaluation, la gestion du personnel et l'approvisionnement.

- des possibilités d'avancement;
- une rémunération adéquate;
- des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement;
- un leadership solide;
- un travail stimulant;

Plusieurs études ont révélé que les six facteurs suivants étaient les plus importants pour attirer des employés au sein d'une organisation et les maintenir en poste :

Pour recruter les employés dont nous avons besoin, il faut promouvoir efficacement « l'image de marque » de la fonction publique, c'est-à-dire à convaincre les jeunes Canadiennes et les jeunes Canadiens que la fonction publique peut leur offrir des carrières de choix. On peut leur montrer la très grande diversité de carrières qu'on y trouve, la satisfaction qu'on retire à servir la population et les nombreux autres avantages que recèle le fait de faire carrière au gouvernement.

Du côté du recrutement, nos objectifs sont donc de veiller à ce que a) la fonction publique dispose des employés et des compétences dont elle a besoin pour l'avenir; b) chaque ministère ou organisme puisse répondre à ses besoins en nouveau personnel, besoins qu'il aura lui-même définis; c) les processus de recrutement soient accessibles, crédibles et efficaces.

Nos objectifs

effectif représentatif de la population active – deux caractéristiques fondamentales de la fonction publique. Nous devons également être en mesure d'offrir aux employés en place et à ceux qui arrivent la possibilité de développer leurs compétences et de mener des carrières intéressantes au sein du gouvernement.

organismes, d'amener les employés à contribuer à l'évolution de leur organisation.

Notre stratégie

À court terme, nous allons :

- accroître la capacité de la fonction publique d'intégrer la planification des ressources humaines à la planification des activités;

- exiger que les plans et rapports d'activités courants des ministères et organismes comprennent un plan de gestion des ressources humaines.

À moyen terme, nous allons :

- élaborer, en collaboration avec les ministères et les organismes, des outils de planification qui contribueront à améliorer et à simplifier la gestion des ressources humaines;

- dresser un plan global de gestion des ressources humaines qui recensera, d'une manière générale plutôt que dans le détail, les principaux objectifs, mesures de rendement et réalisations de l'ensemble de la fonction publique dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

2) Le recrutement

Le recrutement et le perfectionnement des employés sont des aspects importants du renouvellement. Quinze ans de prospérité ainsi que des changements démographiques dans la population canadienne ont provoqué un resserrement du marché du travail. Nous devons être prêts à faire concurrence aux autres employeurs pour recruter des personnes talentueuses, et nous devons le faire en respectant le principe des nominations au mérite et l'objectif que nous nous sommes donnés de doter la fonction publique d'un

En intégrant la planification des ressources humaines à la planification des activités, nous aurons une meilleure idée des points forts ainsi que des lacunes à combler, soit par le recrutement de débutants ou de spécialistes à mi-carrière, soit par la formation. Le processus de planification permettra, dans tous les ministères et

Nos objectifs

Pour réaliser des progrès, il faut se donner un plan. La première priorité consiste donc à mieux comprendre, dans chacun des ministères et organismes et dans la fonction publique dans son ensemble, les compétences et les besoins du gouvernement et des Canadiens, pour pouvoir ensuite déterminer quelles sont les compétences et les capacités dont nous avons besoin pour bien servir la population canadienne dans les années à venir.

1) La planification

IV. Les priorités à court et à moyen terme

Toutes ces parties sont concernées par la qualité et la pertinence de la fonction publique du Canada. Leurs voix doivent être entendues dans le dialogue continu qui inspire et nourrit le processus de renouvellement de la fonction publique.

Les partenaires et les intervenants externes jouent également un rôle clé dans le processus de renouvellement. Il peut s'agir de comités spéciaux dont le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction (le Comité Stephenson) et d'intervenants représentant divers secteurs de la société et de l'économie : des entreprises, des membres du secteur bénévole et communautaire, des groupes des Premières nations et d'autres groupes autochtones, des universités et des collèges ainsi que des Canadiennes et des Canadiens qui s'intéressent à la politique publique.

qu'aux politiques relatives aux cadres et à leur rémunération, aux politiques d'apprentissage et à la gestion des programmes de perfectionnement;

- le *Secrétariat du Conseil du Trésor*, qui, parmi ses nombreuses responsabilités, assure la gestion des régimes de pension, de soins de santé, de soins dentaires et de rémunération ainsi que des relations de travail et de l'établissement des conditions de travail;

- l'*École de la fonction publique du Canada*, qui a la responsabilité de la formation et du perfectionnement professionnel, dont le perfectionnement en leadership et la formation linguistique, pour les fonctionnaires de tous les niveaux;

- la *Commission de la fonction publique*, dont le principal rôle consiste à protéger et à appuyer l'intégrité du système de dotation fondé sur le mérite.

Ensemble, ces institutions centrales du gouvernement sont responsables des méthodes de recrutement, de perfectionnement, de rémunération et de gestion des employés. Les 200 ministères et organismes qui composent la fonction publique ne sont pas en reste. C'est par la prestation de programmes et de services, la réglementation et l'élaboration de politiques que la fonction publique touche la vie des Canadiens. Pour que le renouvellement soit réussi, les services de première ligne doivent être améliorés.

Parmi les autres partenaires gouvernementaux qui sont parties prenantes au renouvellement, mentionnons les syndicats de la fonction publique, l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada ainsi qu'un nombre important de groupes informels de jeunes professionnels qui veulent apporter leur contribution au moment où la fonction publique s'engage dans le XXI^e siècle.

Partenaires en matière de renouvellement

Faire face aux défis liés au renouvellement n'est pas la responsabilité exclusive de la haute direction de la fonction publique. L'engagement continu des employés et d'un large éventail de partenaires et d'intervenants de tous les niveaux s'impose.

Certains partenaires sont au sein même du gouvernement, en commençant évidemment par le Premier ministre et les membres du Conseil des ministres. Ceux-ci établissent le programme d'action du gouvernement. Les ministres cernent les priorités et affectent les ressources aux politiques et aux programmes qui permettent aux fonctionnaires de contribuer au bien public.

L'engagement des élus, ceux qui composent le gouvernement et les parlementaires en général, est donc essentiel pour un processus de renouvellement efficace et durable. Les élus côtoient les fonctionnaires de près; ils sont témoins de leurs problèmes et de leurs réussites. Ils comprennent l'importance du bon fonctionnement de la fonction publique pour une gouvernance efficace au Canada. Leurs attentes sont, à juste titre, élevées.

Parmi les autres partenaires clés du processus de renouvellement figurent les organismes centraux et d'autres institutions du secteur public axées sur la gestion du personnel, notamment :

- le *Bureau du Conseil privé*, responsable de la sélection, de la gestion et du perfectionnement des hauts fonctionnaires; il appuie le greffier dans son rôle de chef de la fonction publique;

- l'*Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada*, qui offre un leadership et des services liés à la planification des ressources humaines, à la responsabilisation, à la modernisation, à l'équité en emploi, aux valeurs et à l'éthique, aux langues officielles ainsi

l'intérieur du gouvernement, ce comité fournit des conseils au Premier ministre et au greffier sur des questions liées au renouvellement et au développement de la fonction publique. Les travaux du Comité consultatif complètent ceux du Comité des sous-ministres et présentent des points de vue différents.

- *Des orientations plus claires à l'intention des sous-ministres*, dont l'établissement d'objectifs et de priorités à moyen et à long terme ainsi que la formulation de nouvelles attentes dans la gestion des ressources humaines. Les nouvelles obligations en découlant nécessiteront à leur tour des mises au point dans la façon de faire aux niveaux supérieurs, par exemple, la restructuration du système de comités supérieurs.

- *Un rôle mieux défini pour le Comité des hauts fonctionnaires*, ce comité supérieur responsable de la gestion de la collectivité des sous-ministres. La fonction du Comité devrait se calquer sur celle d'un comité des ressources humaines du conseil d'administration d'une entreprise de grande envergure. Le Comité traitera ainsi de questions liées à la gestion du rendement et à la planification de la relève, et il analysera rigoureusement les qualités et compétences axées sur le leadership que doivent posséder les sous-ministres.

- *Une trousse améliorée de ressources humaines à l'intention des gestionnaires et des employés*, qui contiendra un bon nombre de nouvelles mesures visant à faciliter l'entrée dans la fonction publique aux niveaux intermédiaire et supérieur ainsi que de nouveaux programmes pour favoriser les échanges entre les secteurs comme le Programme des dirigeants et dirigeantes émérites du gouvernement du Canada, qui a déjà été annoncé. D'autres mesures pour le recrutement et le perfectionnement des employés de tous les niveaux en feront partie.

Le professionnalisme et l'engagement personnel de tous les fonctionnaires sont les facteurs clés en matière de renouvellement. Le Canada est choqué puisque sa fonction publique continue d'attirer dans ses rangs des personnes talentueuses, et ceux et celles qui y font carrière conservent ce sentiment d'engagement envers leur travail.

À titre de chef de la fonction publique, une de mes responsabilités consiste à fournir à la collectivité des sous-ministres et des cadres supérieurs les outils et les mécanismes nécessaires à la poursuite, collective et individuelle, de l'objectif commun : le renouvellement de la fonction publique. Mentionnons :

- *Le Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique*, présidé par le secrétaire associé du Cabinet. Il s'agit de l'instance supérieure en ce qui concerne l'avancement et le suivi du processus du renouvellement.

- *Le Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre*. Regroupant des personnalités qui possèdent une vaste expérience tant à l'extérieur qu'à

Instruments

Dans toute entreprise moderne florissante, le renouvellement n'est pas une activité ou une initiative ponctuelle; c'est plutôt un processus permanent, qui nécessite une attention constante de la part des gestionnaires et du personnel à tous les niveaux. Le renouvellement consiste non seulement à recruter et à perfectionner de nouveaux employés, mais aussi à valoriser les personnes en place et à les aider à se perfectionner. Même s'il nous est difficile d'anticiper, nous savons que bon nombre des compétences et des méthodes utilisées dans le passé ne suffiront plus. Le profil démographique du Canada change, tout comme celui de la fonction publique; nous devons tirer profit des possibilités de ce processus inévitable de régénération et les adapter à nos besoins.

fasse son travail, et le fasse bien. Pour conserver leur appui, nous devons démontrer nos réalisations en matière de renouvellement et faire part d'une efficacité accrue.

- *Renouveler notre engagement envers l'excellence, et en faire notre image de marque.* Les fonctionnaires ont toujours été fiers, et à juste titre, de ce qu'ils font. Nous devons réaffirmer nos valeurs traditionnelles d'excellence en matière de prestation de services et d'élaboration de politiques et axer notre réussite sur celles-ci.

- *Apprendre pendant le processus de changement.* Nous répétons depuis des années que nous sommes une organisation apprenante. Nous devons maintenant démontrer que nous pouvons « apprendre tout en exécutant » et, plus particulièrement, que nous pouvons tirer profit des leçons apprises dans un secteur de la fonction publique et les appliquer à un autre. Par ailleurs, nous devons être prêts à apprendre de nos homologues internationaux, qui ont déjà pris des mesures pour réformer et renouveler leurs institutions.

- *Être prêts à rectifier le tir en cours de route.* Il ne faut pas s'imaginer que d'ici un an ou plus, nous aurons tant bien que mal « atteint notre but », et que nous n'avons qu'à mettre en œuvre les idées et les décisions actuelles. Rien n'est moins vrai. Nous savons aujourd'hui que nous devons modifier les compétences, les systèmes et le régime de gestion des ressources humaines. À titre d'employeur, nous devons accroître l'efficacité et la transparence. Nous devons adapter notre approche en matière de gestion des ressources humaines pour qu'elle reflète les leçons apprises pendant le processus de changement et de renouvellement. Nous devons par ailleurs être prêts à relever des défis imprévus.

Principes

Lorsque le Premier ministre a déclaré qu'« un gouvernement efficace doit pouvoir compter sur des fonctionnaires efficaces »⁷, il a bien énoncé la prémisse globale du processus du renouvellement. Dans le respect de cette philosophie, pour contribuer à une administration publique efficace, fondée sur des principes, les fonctionnaires doivent s'équiper de nouveaux outils. Il en est de même des institutions.

Si nous voulons moderniser et renouveler la fonction publique et ses institutions, nous devons donc :

- *Respecter les employés à tous les niveaux et les faire participer.* Le renouvellement n'est pas un exercice descendant axé sur la direction; il s'agit plutôt d'un processus global qui aura une incidence sur tous les fonctionnaires, d'une façon ou d'une autre. Si nous y parvenons, nous poserons les jalons de la fonction publique de l'avenir.
- *Etablir des objectifs et des priorités pertinents, ambitieux et réalistes.* Nous savons qu'il est impossible de tout faire simultanément. Nous ne pouvons cesser de travailler en attendant que toute l'organisation se soit dotée de nouveaux outils. Nous devons donc redéfinir les postes et les systèmes tout en continuant de produire les résultats auxquels s'attendent les ministres et la population canadienne.
- *Etablir des normes de rendement et se préparer à mesurer les progrès réalisés,* tant par égard pour les employés, les ministres et les députés que pour les Canadiennes et les Canadiens qui s'attendent à ce que la fonction publique

⁷ Discours du Premier ministre Harper, « L'imputabilité et la fonction publique », le 23 mars 2006.

milliers d'employés chevronnés, à tous les niveaux. La croissance amorcée récemment n'a pas entièrement compensé l'effet de ces répercussions.

Au cours de la même période, de nouveaux organismes (Parcs Canada, l'Agence du revenu du Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments et l'Agence des services frontaliers du Canada, entre autres) ont été créés pour accomplir autrement des tâches qui relevaient traditionnellement de la fonction publique, et plusieurs d'entre eux ont de nouveaux régimes d'emploi. Ces dernières années ont également été marquées par une série de grandes tentatives de réforme et de renouvellement des ressources humaines, telles Fonction publique 2000, au début des années 1990, et La Relève, à la fin de la même décennie. Celles-ci ont été suivies en 2003 par l'élaboration et l'adoption de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, qui est venue réformer en profondeur le régime de l'emploi et des relations de travail.

En résumé, la fonction publique se trouve aujourd'hui contrainte par les réalités démographiques, par la situation nationale et internationale et par sa propre histoire récente à repenser ses méthodes de recrutement, de perfectionnement, de gestion des effectifs et de maintien en poste. La tâche de relever ces défis l'occupera longtemps.

III. Le renouvellement de la fonction publique

Lorsque le gouvernement est arrivé au pouvoir en février 2006, le Premier ministre a clairement énoncé son engagement envers la fonction publique ainsi que les traditions et les valeurs traditionnelles de professionnalisme et d'impartialité qui définissent cette institution depuis l'adoption du principe du mérite en 1918. Cette déclaration d'appui politique envers le renouvellement de la fonction publique, une institution nationale essentielle, est d'une importance capitale.

n'est toujours pas adéquatement représentée au sein de la fonction publique.

- *Un marché du travail beaucoup plus concurrentiel.* Les employeurs doivent composer avec une cohorte réduite de nouveaux travailleurs auxquels s'offrent beaucoup de possibilités et dont les attentes sont différentes, et souvent plus élevées, que celles des jeunes qui les ont précédés sur le marché du travail.

- *Le besoin d'adapter le recrutement aux besoins opérationnels réels des organismes gouvernementaux, tant dans l'immédiate qu'à long terme.* Il faut éviter de recourir à des solutions ponctuelles qui ne répondent qu'aux besoins de gestionnaires individuels.

- *Des citoyens obnubilés par les malversations et la*

responsabilité individuelle. Les quelques cas très médiatisés d'agissements inexcusables et d'actes illégaux dont nous avons été témoins ces dernières années ont accentué ce qu'il est convenu d'appeler un « échec de

régles » qui menace à la fois la gestion responsable et l'exécution efficace des programmes, ainsi que la créativité et la gestion responsable du risque. La crainte d'être pris en

faute risque de paralyser l'action des fonctionnaires. Le coût et la complexité de ces mesures sont devenus une source de frustration aussi bien pour les ministres et les

fonctionnaires que pour les Canadiens.

Enfin, il ne faut pas oublier certains événements et initiatives de

l'histoire récente de la fonction publique qui font du

renouvellement de la fonction publique une priorité aujourd'hui.

Une succession de réorganisations importantes au cours des

15 dernières années ont touché presque tous les secteurs et tous les

employés du gouvernement. La fonction publique a également subi

un important examen des programmes et plusieurs examens de

moindre envergure qui se sont traduits par d'importantes

compressions des budgets des ministères et par le départ de

- *La société extrêmement complexe qu'est devenu le Canada contemporain.* Ce pays immense, avec ses particularités régionales, ses deux langues officielles et une population de plus en plus hétérogène présente une foule de nouveaux défis aux différents ordres de gouvernement. Le succès de la fonction publique en tant qu'institution moderne passe par une adaptation à la nature complexe de la société qu'elle sert.
- *L'évolution des attitudes du public envers le gouvernement.* Ces attitudes sont influencées par des cas hautement médiatisés qui ont terni la réputation des élus comme des fonctionnaires. Les Canadiens ont des attentes élevées à l'égard de leur fonction publique, et nous avons le devoir d'être à la hauteur de ces attentes.

Les facteurs énumérés ci-dessus ne sont que les plus visibles parmi ceux qui ont une incidence sur le milieu de travail actuel des fonctionnaires. À ceux-là s'ajoutent les changements démographiques et autres qui touchent directement la fonction publique ainsi que d'autres institutions au Canada.

Parmi ces autres facteurs, notons :

- *Une population vieillissante.* Le profil démographique de la fonction publique en atteste. Il y a 15 ans, la plupart des fonctionnaires fédéraux étaient âgés de moins de 45 ans. À l'heure actuelle, la majorité ont franchi ce cap. Autrement dit, près de 10 p. 100 des fonctionnaires en poste comptent au moins 30 années de service – un nombre qui a presque triplé depuis 2000. Le même phénomène est présent dans les rangs de la direction, où l'âge moyen des sous-ministres adjoints est maintenant de 53 ans, tandis que leurs subalternes immédiats ont à peine un ou deux ans de moins.
- *Une composition démographique de plus en plus hétérogène.* Malgré les efforts déployés au cours de la

Les défis à relever

En quoi le travail de la fonction publique a-t-il changé et comment est-il plus exigeant qu'avant à divers égards? De nombreux auteurs ont tenté de fournir une réponse à cette question, mais les facteurs clés qui ressortent de toute étude sérieuse de la gestion des affaires publiques de nos jours comprennent inmanquablement les suivants :

- *La mondialisation.* Elle a pour effet d'accroître énormément la complexité des activités du gouvernement, qui sont forcément plus internationales que jamais. Presque tous les dossiers ont une dimension internationale et, pour emprunter une image au domaine de l'économie, aucun ministère n'est aujourd'hui une économie fermée. Tous sont touchés par des forces qui échappent à la volonté du gouvernement du Canada.

- *La révolution de l'information.* Celle-ci a entraîné une hausse marquée des attentes du public : décisions rapides, réponses immédiates de la part du gouvernement, transparence des opérations gouvernementales, participation du public au processus décisionnel. La révolution de l'information a également dévalorisé le secret et les connaissances que les gouvernements étaient autrefois les seuls à posséder. Aujourd'hui, l'Internet rend l'information aisément accessible à des milliards de personnes partout dans le monde. L'information est un outil à la portée de tous, et il faut s'en réjouir.

- *L'émergence de nombreux enjeux horizontaux.* Pensons aux changements climatiques, à la compétitivité, à la biotechnologie, à la sécurité des frontières et à ces centaines de questions qui nécessitent de nouvelles façons de travailler à l'échelle pangouvernementale, de nouvelles méthodes de responsabilisation et de nouveaux modes de concertation avec les intervenants.

L'Organisation de coopération et du développement économiques (OCDE), la Banque mondiale et le Fonds monétaire international (FMI) ont tous réalisé des études qui montrent clairement ce que les Canadiens prennent depuis longtemps pour acquis, à savoir l'importance d'une fonction publique efficace pour la compétitivité nationale et pour la confiance du public dans l'intégrité des institutions et des gouvernements⁵. Si les Canadiens ont traditionnellement été perçus comme des innovateurs en matière de gestion du secteur public, il appert que depuis quelques années d'autres pays – l'Australie, le Royaume-Uni, la Nouvelle-Zélande et les États-Unis – ont commencé à faire preuve de plus d'audace à cet égard. Les Australiens, par exemple, ont radicalement décentralisé leur régime de gestion des ressources humaines sans renoncer pour autant à une fonction publique unifiée. Quant aux Britanniques, ils sont désormais à l'avant-garde dans la mesure du rendement du secteur public et l'établissement de rapports en la matière.

Quelles qu'aient été nos réussites passées, nous ne pouvons pas présumer de l'avenir. L'institution nationale vitale que constitue la fonction publique vient de traverser plus d'une décennie de changements bouleversants. L'institution n'en est pas sortie brisée, mais elle est, selon l'expression d'un éminent érudit, à un « moment déterminant » de son histoire⁶. La fonction publique est confrontée à des défis d'origine externe et interne dont l'effet conjugué rend essentiel un investissement considérable et constant dans son renouvellement.

⁵ Voir *Moderniser l'État : la route à suivre* (OCDE, 2005); *Intégrité du secteur public : un cadre d'évaluation* (OCDE, 2005); *Governance and Corruption: Global Issues Seminar Series* (Banque mondiale, 2006); *Good Governance and Development: A Time For Action* (Banque mondiale, 2006); *The Cost of Government and the Misuse of Public Assets* (FMI, 2000).

⁶ Voir Evert Lindquist, *Un moment déterminant : connaître et faire connaître l'évolution de la fonction publique canadienne*, École de la fonction publique du Canada, 2006.

partagés comme l'intégration et l'environnement; une prise de conscience accrue de l'importance d'investissements – et de réinvestissements – dans la recherche et les infrastructures essentielles pour assurer le succès d'une économie moderne. Il va sans dire qu'une gestion financière efficace est garante d'assises budgétaires solides pour toutes ces activités et pour la prospérité du pays en général.

De l'importance d'une fonction publique de qualité supérieure

Le travail des fonctionnaires a toujours été complexe et exigeant, que ce soit la réglementation du transport aérien, la promotion des exportations canadiennes ou l'inspection des aliments pour en garantir la salubrité. De nos jours, cependant, travailler dans l'administration est plus difficile que jamais en raison de la complexité des questions qui se posent aux gouvernements et du faible seuil de tolérance des erreurs dans le secteur public. Les changements entraînés par la révolution de l'information au cours des 25 dernières années ont eu de profondes répercussions sur les activités de l'État. En effet, ils ont amplifié les attentes du public à l'égard des gouvernements tout en permettant aux moindres facettes de l'administration d'être scrutées à la loupe par le public.

Un examen est bienvenu, car il représente une caractéristique essentielle du processus démocratique. Le Parlement, la presse et le public ont le droit de demander où va l'argent que perçoit le gouvernement en impôts, et si l'efficacité de ce dernier est à la hauteur des attentes des Canadiens. Par contre, le climat actuel de scepticisme à l'égard du gouvernement, dont on exige de plus en plus qu'il rende des comptes, comporte lui-même des risques, en particulier celui que les fonctionnaires s'empêchent dans les systèmes de surveillance et de rapports au point de ne plus pouvoir gérer le risque. Responsabiliser ne signifie pas étouffer la créativité dans la formulation de politiques ni compromettre la prestation des services.

L'une des fonctions fondamentales de l'administration fédérale consiste à percevoir les recettes nécessaires pour payer les programmes et les services dont les Canadiens ont besoin. En 2005-2006, les recettes fiscales se sont élevées à environ 222 milliards de dollars, et les dépenses à 209 milliards, d'où un excédent de 13 milliards.

La nature des dépenses fédérales a beaucoup changé depuis 10 ans, au rythme des besoins et des attentes de la population. Ce sont les dépenses en santé qui ont connu la plus forte croissance, en raison du vieillissement démographique, de l'innovation dans les soins de santé et d'autres facteurs. Parmi les autres secteurs où les dépenses fédérales augmentent le plus rapidement, surtout depuis les événements du 11 septembre 2001, figure celui de la sécurité nationale en général. Les dépenses au titre de la sécurité publique et de l'antiterrorisme ont en effet grimpé de 43,6 p. 100 au cours de la période de quatre ans s'échelonnant de 2002-2003 à 2006-2007⁴. Parallèlement, les dépenses ont augmenté au pays dans les domaines de la justice et de la prévention du crime et, sur le plan international, aux chapitres de la défense et de l'aide au développement.

Pour la fonction publique fédérale, la tendance à long terme, s'il en est une, devrait correspondre à l'évolution du rôle du gouvernement fédéral au sein de la fédération, façonnée par une opinion publique changeante ainsi que par d'importants changements dans la technologie et dans le contexte mondial qui se répercutent sur notre société. La tendance laisse présager un rôle mieux ciblé pour le gouvernement fédéral dans certains secteurs clés, notamment la prestation de services; la redéfinition de la relation avec les Premières nations; une concertation plus étroite avec les provinces dans des domaines d'intérêt et de responsabilité

⁴ Les dépenses au titre de la sécurité publique et de l'antiterrorisme sont engagées dans le cadre de 150 programmes, par 33 ministères et organismes. Les dépenses en 2006-2007 ont totalisé 6,26 milliards de dollars, en hausse de 43,6 p. 100 par rapport à 2002-2003.

II. La fonction publique en 2007

Description

La fonction publique fédérale constitue la plus grande entreprise au Canada, et son importance est indéniable. En effet, 250 000 Canadiens et Canadiennes sont employés dans le noyau de la fonction publique fédérale³, c'est-à-dire les 20 ministères et 180 organismes à vocation réglementaire et administrative du gouvernement du Canada. À ceux-là s'ajoutent les 220 000 membres des Forces canadiennes (64 000 membres réguliers et 25 000 réservistes) et de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) (quelque 20 000 membres réguliers et civils) et employés des sociétés d'État (par ex., la Société Radio-Canada, VIA Rail et Postes Canada).

Les fonctionnaires appartiennent à des douzaines de groupes professionnels – des inspecteurs des aliments aux négociateurs des revendications autochtones, et des spécialistes de la santé publique aux diplomates. Ils comptent parmi les employés les plus qualifiés au pays, l'expertise et les réalisations de bon nombre d'entre eux étant reconnues dans le monde entier.

De même, les activités du gouvernement sont réparties dans des douzaines de secteurs d'activités et des milliers de programmes dont l'exécution est assurée par plus de 200 organismes fédéraux et, indirectement, au nom du gouvernement, par des centaines d'organismes sans but lucratif aux quatre coins du pays. Le gouvernement fédéral compte 1 600 points de service à l'échelle nationale, et les Canadiens peuvent s'adresser aux missions diplomatiques et aux bureaux consulaires de 180 pays.

³ Le noyau de la fonction publique fédérale compte 250 000 employés et comprend des organismes comme l'Agence canadienne d'inspection des aliments, l'Agence du revenu du Canada, Parcs Canada et le Service canadien du renseignement de sécurité, à l'égard desquels le Conseil du Trésor n'est pas l'employeur et la Commission de la fonction publique n'est pas habilitée à faire des nominations.

partenaires, à l'intérieur et à l'extérieur, que le renouvellement intéresse.

La section 4 énonce les quatre priorités, à court et à moyen terme, qui découlent d'un dialogue entre les sous-ministres et d'autres discussions tenues dans la fonction publique. On traite des objectifs liés à chaque priorité, de la façon dont on entend mesurer les progrès accomplis et des résultats escomptés à court et à long terme (dans certains cas, à très long terme).

Dans la section 5, on examine ce à quoi s'intéressera la fonction publique au cours des prochaines années, notamment la simplification des façons de faire, l'innovation, la gestion du risque et le leadership. Il ne s'agit pas ici de couler un plan dans le béton, mais bien de donner aux fonctionnaires et à ceux qui ont à cœur l'évolution de la fonction publique une idée des éléments du plan d'action à long terme, bien que nous soyons conscients que les circonstances peuvent changer et que, comme toujours, nous devons être prêts à adapter notre démarche aux nouveaux défis.

La dernière section du rapport, la section 6, s'adresse aux fonctionnaires qui, comme moi, ont fait carrière dans la fonction publique. La plupart ont connu ces 15 dernières années un processus de changement quelque peu cahoteux. Ils ont appuyé des programmes et élaboré des politiques sous de nouveaux gouvernements en se demandant peut-être ce que les forces extérieures impliquaient pour eux et leur carrière, voire ce que le concept même de la fonction publique signifiait aujourd'hui. Je veux que tous les fonctionnaires sachent que nous sommes engagés ensemble dans cet exercice de renouvellement, et ce, à long terme. Ce sont les fonctionnaires qui, collectivement, sont les véritables intendants de cette institution vitale qu'est la fonction publique du Canada.

milieu de travail stimulant¹. Après avoir vu ces chiffres, un président-directeur général du secteur privé a indiqué dernièrement que n'importe quelle organisation – privée ou publique – serait heureuse d'obtenir ce niveau de détermination et de satisfaction chez ses employés. À tout le moins, cette attitude positive au sein de la fonction publique assure le fondement d'une vision commune pour demain.

Structure du rapport

Le présent rapport compte six sections. À la suite de cette courte introduction, la section 2 décrit la fonction publique du Canada d'aujourd'hui, son évolution et, en termes généraux, sa structure². Il y est question des multiples tâches accomplies par les fonctionnaires et de l'importance d'une fonction publique efficace pour assurer la sécurité et la prospérité du pays.

On traite aussi dans cette deuxième section des grands enjeux et défis auxquels la fonction publique doit faire face à moyen et à long terme, par exemple son renouvellement, le leadership, la gestion du risque, le juste équilibre entre la reddition de comptes et l'engagement de servir et d'innover, et la préservation en général des valeurs d'une fonction publique traditionnelle dans un milieu en constante évolution.

La section 3 établit les principes sur lesquels doit reposer un exercice de renouvellement fructueux et soutenu, de même que les moyens qui peuvent être utilisés pour y parvenir. Mentionnons les comités de sous-ministres ainsi que les programmes ciblés de recrutement et de perfectionnement qui toucheront des milliers de fonctionnaires, nouveaux et chevronnés, au cours des prochaines années. Il est aussi question dans cette section de nos nombreux

¹ Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2005, http://www.hrma-agrh.gc.ca/survey-sondage/2005/index_f.asp.

² Pour plus de détails sur les activités du gouvernement fédéral et la composition de la fonction publique, voir les annexes 1 et 2.

c) Des objectifs et des mesures

Le troisième objectif est d'établir les priorités chaque année et de fixer des objectifs clairs, crédibles, sur lesquels se fonder pour mesurer les progrès réalisés au cours des cinq années suivantes et faire rapport sur ceux-ci. Cinq ans représentent ce qu'un optimiste pourrait appeler le moyen terme prévisible; le pragmatique, lui, pourrait être moins serin quant à notre capacité à prévoir la suite des événements, mais être lui aussi convaincu de la nécessité d'établir un plan pluriannuel. Que les choses se concrétisent ou non, il faut prévoir aujourd'hui un exercice permanent de changement et de renouvellement, en étant bien conscient que celui-ci nécessitera des mises au point de temps à autre.

d) Aller de l'avant ensemble

Le quatrième et ultime objectif est de transmettre le sentiment de partager une vision du renouvellement à tous les niveaux de la fonction publique. À l'instar de milliers de collègues, j'ai fait carrière dans la fonction publique. Comme eux, je suis fier d'avoir pu contribuer à des politiques et à des programmes qui ont eu une incidence sur la vie des citoyens. J'espère – et je suis personnellement résolu à m'en assurer – que les générations futures de jeunes Canadiens et Canadiennes envisageront de faire carrière dans la fonction publique avec le même optimisme que moi quand j'y suis entré, et qu'ils pourront clore leur carrière de fonctionnaire avec un sentiment de satisfaction bien mérité.

Malgré quelques récentes affirmations du contraire, ce sentiment de fierté et de détermination se retrouve déjà dans la fonction publique du Canada. Le dernier Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, par exemple, a récolté un impressionnant taux de réponse, soit 59 p. 100. Il révèle que 90 p. 100 des répondants sont fiers du travail accompli dans leur unité de travail et que 96 p. 100 d'entre eux sont déterminés à contribuer au succès de leur organisation. Plus de 80 p. 100 estiment que celle-ci leur offre un

a) Pourquoi cet exercice de renouvellement?

Le premier objectif est de démontrer la nécessité de procéder à un tel exercice. Pourquoi est-il si important en 2007 de se concentrer sur le renouvellement de la fonction publique du Canada? Beaucoup diraient que celle-ci semble avoir consacré une bonne partie des 20 dernières années à se renouveler. Cet exercice prendra-t-il jamais fin? Pourquoi imposer aux institutions et à leurs fonctionnaires d'autres changements et semer le chaos, comme diraient certains, quand l'État a déjà tant à faire pour bien servir les citoyens?

b) Qu'est-ce qui motive le changement?

Le deuxième objectif est de bien situer le contexte du renouvellement. Nous devons comprendre quelles réalités précises du pays et de la fonction publique commandent un investissement majeur en temps et en efforts pour opérer le changement et le renouvellement souhaités. Quels sont les facteurs déterminants dans notre société et ailleurs qui nous obligent à revoir en profondeur ce que les fonctionnaires font et comment ils le font? Pourquoi faut-il prêter une attention particulière aux questions de recrutement, de leadership et d'apprentissage? Que faut-il pour créer un milieu de travail qui favorise l'élaboration de politiques novatrices, la prise de décisions responsables et la reddition de comptes clairs?

I. Introduction

Voici le quatorzième rapport du greffier du Conseil privé sur la fonction publique du Canada, et mon deuxième depuis que j'assume la responsabilité de chef de la fonction publique, soit mars 2006.

Mon premier rapport était une déclaration très personnelle sur mes fonctions de greffier relativement à l'institution nationale essentielle qu'est la fonction publique du Canada. Je disais l'an dernier que « peu d'employeurs peuvent soutenir que le travail de leurs employés, à bien des égards, a un impact direct sur la vie des citoyens [...] » et que « peu d'organisations offrent un aussi large éventail d'expériences ». Tirer le meilleur parti de l'occasion donnée de servir est certes le défi auquel doivent faire face les hommes et les femmes qui choisissent de faire carrière dans la fonction publique.

Objet du rapport

Mon deuxième rapport vise un objectif bien différent : énoncer ce que je considère comme l'orientation future de la fonction publique fédérale et, surtout, décrire la voie du renouvellement que nous empruntons. Le renouvellement de la fonction publique doit être opéré par un grand nombre de personnes dans des douzaines d'organisations fédérales, grandes et petites, d'un bout à l'autre du pays. Le rôle du greffier, en sa qualité de chef de la fonction publique fédérale, consiste à fixer les principaux objectifs, à établir les jalons permettant de mesurer les progrès réalisés et à promouvoir une culture de changement et de réforme qui nous mènera loin dans ce nouveau siècle.

Le présent rapport fixe essentiellement quatre objectifs qui serviront de points de repère à cet exercice.

Table des matières

I.	Introduction.....	1
	Objet du rapport.....	1
	Structure du rapport.....	4
II.	La fonction publique en 2007.....	6
	Description.....	6
	De l'importance d'une fonction publique de qualité supérieure.....	8
	Les défis à relever.....	10
III.	Le renouvellement de la fonction publique.....	13
	Principes.....	14
	Instruments.....	16
	Partenaires en matière de renouvellement.....	18
IV.	Les priorités à court et à moyen terme.....	20
	1) La planification.....	20
	2) Le recrutement.....	21
	3) Le perfectionnement des employés.....	24
	4) L'infrastructure de base.....	27
V.	Coup d'œil prospectif.....	29
	Le système des ressources humaines.....	29
	Innovation et gestion des risques.....	30
	Leadership.....	30
VI.	Message aux fonctionnaires.....	32
	Annexe 1 – Les activités du gouvernement.....	33
	Annexe 2 – Aperçu démographique de la fonction publique fédérale.....	40
	Annexe 3 – Le premier rapport du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre.....	43



Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet

Ottawa, Canada
K1A 0A3

Greffier du Conseil privé et
Secrétaire du Cabinet

Le 30 mars 2007

Monsieur le Premier ministre,

En ma qualité de chef de la fonction publique, j'ai l'honneur de vous présenter le *Quatorzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, comme le veut l'article 127 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

Ce document ne rend pas seulement compte des défis et des réalisations de la dernière année. Il trace également l'avenir de la fonction publique fédérale et la voie du renouvellement important que nous avons amorcé.

Le premier rapport du Comité consultatif sur la fonction publique que vous avez nommé le 21 novembre 2006 est annexé au présent rapport. En poursuivant le mandat que vous lui avez confié, le Comité concourt à notre propre effort de renouvellement.

Dans un monde en pleine mutation où les besoins et aspirations des Canadiens et Canadiennes évoluent, la nature de notre travail de fonctionnaires s'adapte à ces nouveaux défis. Parallèlement, les changements démographiques rendent encore plus pressante la tâche de recruter la nouvelle génération de fonctionnaires dans un marché du travail toujours plus concurrentiel. La constante demeure notre détermination de servir le gouvernement alors qu'il concrétise ses priorités dans l'intérêt de la population canadienne, et ce avec le plus grand professionnalisme, dans le respect rigoureux de l'impartialité et de l'éthique.

Je suis heureux de constater que vous accordez une importance particulière à cette institution nationale qui contribue tellement à notre qualité de vie et qui forme un pilier de la démocratie canadienne. Je vous suis très reconnaissant de votre appui en faveur des efforts de renouvellement nécessaires pour assurer qu'elle soit solide et dynamique à l'avenir. Ceci reflète un engagement profond au sein de la fonction publique de demeurer solide, diverse et dynamique et de continuer de servir les Canadiens et Canadiennes avec fierté, excellence et intégrité. Je vous prie d'agréer, Monsieur le Premier ministre, l'assurance de ma haute considération.

Kevin G. Lynch

Canada

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Canada. Bureau du Conseil privé
Quatorzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique
du Canada

Annuel.
Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.
Titre de la p. de t.: Fourteenth annual report to the Prime Minister on the public
service of Canada
Également disponible sur Internet à www.pco-bcp.gc.ca
ISBN 978-0-662-69756-5
ISSN 1193-7637
No de cat. CPI-1/2007

1. Fonction publique—Réforme—Canada—Périodiques. 2. Fonction
publique—Canada—Personnel—Direction—Périodiques. 3. Fonction publique
2000 (Canada)—Périodiques. I. Titre. II. Titre: Fourteenth annual report to the
Prime Minister on the public service of Canada.

JL106 354.71'0005

Nota : Dans la présente publication, les termes de genre masculin utilisés pour
designer des personnes englobent à la fois les hommes et les femmes.

Pour se procurer des exemplaires :
Téléphone : 613-957-5153
ATS/ATM : 613-957-5741
Télécopieur : 613-957-5043
Adresse électronique : info@pco-bcp.gc.ca

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2007.



Pour l'année finissant le 31 mars 2007

Greffier du Conseil privé
et secrétaire du Cabinet

Kevin G. Lynch

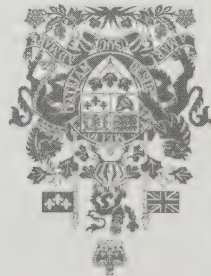
la fonction publique du Canada

sur

Premier ministre

au

Quatorzième rapport annuel



Pour l'année finissant le 31 mars 2007

Greffier du Conseil privé
et secrétaire du Cabinet

Kevin G. Lynch

la fonction publique du Canada

sur

Premier ministre

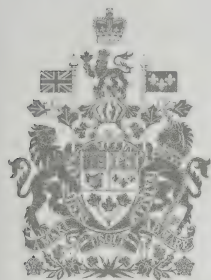
au

Quatorzième rapport annuel



CA1
PV 50
-A 56

Govt.
Publications



Fifteenth Annual Report

to

the Prime Minister

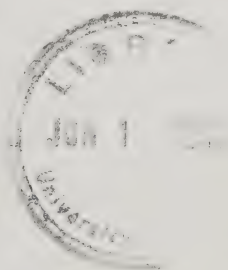
on

the Public Service of Canada

Kevin G. Lynch

Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet

For the year ending March 31, 2008



Canada





Fifteenth Annual Report

to

the Prime Minister

on

the Public Service of Canada

Kevin G. Lynch

Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet

For the year ending March 31, 2008

Canada 

Library and Archives Canada Cataloguing in Publication

Canada. Privy Council Office

Fifteenth annual report to the Prime Minister on the public service of Canada

Annual.

Text in English and French on inverted pages.

Title on added t.p.: Quinzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada.

Available also on the Internet: www.pco-bcp.gc.ca

ISBN: 978-0-662-05634-8

ISSN: 1193-7637

Cat. no.: CP1-1/2008

1. Civil service reform—Canada—Periodicals. 2. Civil service—Canada—Personnel management—Periodicals. 3. Public Service 2000 (Canada)—Periodicals.

I. Title. II. Title: Quinzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada

JL106

354.71'0005

To obtain print copies:

Phone: 613-957-5153

TTY/TDD: 613-957-5741

Fax: 613-957-5043

E-mail: info@pco-bcp.gc.ca

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, 2008.



Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet



Greffier du Conseil privé et
Secrétaire du Cabinet

Ottawa, Canada
K1A 0A3

March 17, 2008

Dear Prime Minister:

In my role as Head of the Public Service of Canada, I have the honour to submit to you the Fifteenth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada, in accordance with the provisions of section 127 of the Public Service Employment Act.

The theme of this document, as it was for the Fourteenth Annual Report, is renewal of the federal public service. It reports on progress achieved over the last year on the renewal agenda, and sets out the areas we will concentrate on over the coming year.

The second report of the Advisory Committee on the Public Service, which was released in February 2008, is included as an annex to this Report. As you know, the Committee has been active in challenging us and identifying priorities on public service renewal.

The public service operates in an increasingly complex environment marked by demands for faster, smarter responses, and greater accountability. At the same time, we are adjusting to increased retirements of experienced public servants and recruiting and developing the next generation. Meeting these challenges is the essence of renewal.

Your support, Prime Minister, for public service renewal to ensure that the Public Service of Canada is a non-partisan, excellent, diverse and dynamic institution is essential and appreciated. You can be assured of the strong commitment within the public service to renewal so that we can continue serving Canadians with integrity and distinction.

Sincerely yours,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Kevin G. Lynch'.

Kevin G. Lynch

Table of Contents

Serving With Pride, Delivering on Excellence 1

I. Introduction..... 1

 Purpose of This Report..... 1

 Structure of This Report 3

II. Why Public Service Renewal Matters 3

 The Demographic Imperative 5

 The Dynamic Imperative: The Only Constant is Change 6

III. The Framework for Public Service Renewal 8

 Planning..... 8

 Recruitment 10

 Employee Development 11

 Enabling Infrastructure 11

IV. Progress on Public Service Renewal During 2007-08..... 11

**V. Focus of Renewal Efforts for 2008-09
and Beyond 15**

 Pushing Ahead on the Framework for Renewal in 2008-09 .. 16

 Responding to the Prime Minister’s Advisory Committee..... 18

 Looking Forward..... 20

VI. Conclusion 22

Annex 1:	A Demographic Picture of the Federal Public Service	24
Annex 2:	Progress on Public Service Renewal Since the 2007 Report	42
Annex 3:	Second Report of the Prime Minister's Advisory Committee on the Public Service.....	48

Serving With Pride, Delivering on Excellence

I. Introduction

This is the fifteenth report by the Clerk of the Privy Council to the Prime Minister on the Public Service of Canada, and the third since I became Clerk of the Privy Council and Head of the Public Service in March 2006.

In my first two reports, I spoke of my personal commitment to the federal public service and my belief in its fundamental importance to Canada and Canadians. The opportunity to serve our fellow citizens, to try to make a difference to our country, is what has long attracted Canadians to public service.

To continue to attract and retain such Canadians in the Public Service of Canada, and to provide high quality public services and policy advice in the years to come, is why public service renewal is so important to all of us, both public servants and the Canadian public.

Purpose of This Report

In last year's report I set out what I saw as the future direction of the federal public service, and the priorities for public service renewal. This report reaffirms the necessity of renewal, reports on our progress, and looks forward to where we need to focus over the coming year and beyond.

Renewal is not about fixing something for all time but updating what we do and how we do it in order to remain relevant and effective now and into the future. It is about keeping the institution of the public service dynamic, fresh and respected. And renewal is not something others do; the

impetus for renewal has to come from within, and it has to involve all of us.

Last year, underscoring the importance of renewal, the Fourteenth Report said:

...if the Public Service, as a core national institution, does not renew itself for the future as well as current service to the government and people of Canada, it risks becoming less relevant, less useful and less respected as the years go by. If we do not commit ourselves to a continuing process of renewal, the Public Service will not remain a creative national institution, central to the governance and development of our country.

The reaction to the challenge of renewal from across the public service over the past year is very encouraging. The Deputy Ministers Committee on Renewal is focusing senior-level attention on priorities for renewal. As well, from departmental management groups, to Federal Councils and networks of functional communities and youth, to individual public servants, awareness is rapidly rising, and progress is being made. This reflects a real team effort.

Renewal in the public service has benefited greatly from the work of the Prime Minister's Advisory Committee on the Public Service, which released its second report in February 2008, and the Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation, which delivered its ninth report in January 2008. I am very appreciative of the time and commitment of the distinguished Canadians who serve on these Committees.

Structure of This Report

This report has six sections and three annexes.

Following this introduction, Section II elaborates on why renewal matters, and the factors driving renewal. Section III sets out the framework for renewal, organized into four priority areas.

Section IV summarizes the progress we have made over the past year in regard to the action plan to which Deputy Ministers committed following last year's report. It also highlights some examples of innovative departmental initiatives.

Section V looks forward to 2008-09 and beyond, including our response to the second report of the Prime Minister's Advisory Committee. It is followed by a brief concluding section.

Finally, the three annexes contain a demographic profile of the public service over the last 25 years, a detailed progress report on 2007-08 renewal commitments, and the Second Report of the Prime Minister's Advisory Committee on the Public Service.

II. Why Public Service Renewal Matters

Throughout my career I have made a practice of meeting across the country with leaders from all sectors of our economy and society. While they have never hesitated to share their criticisms of government, including the public service, I have been struck always by their recognition of the importance of a top-notch public service to Canada's success as a country.

International research certainly supports this view, most recently expressed by the OECD [Organization for Economic Cooperation and Development], that “good, effective government is crucial to a well-functioning economy and society.” And distinguished journalists and commentators such as Thomas Friedman have also echoed this view: “One of the most important and enduring competitive advantages that a country can have today is a lean, efficient, honest civil service.” A professional, competent, and non-partisan public service has been, and must remain, part of the Canadian advantage.

Renewal is about making sure that the federal public service preserves and strengthens its capacity to contribute to Canada’s successes through the delivery of excellent public services and policy advice. We face two key challenges in this regard: first, an aging workforce nearing retirement in substantial numbers, especially at the senior levels; and second, the increasing complexity of the issues affecting Canada and its place in the world.

The Prime Minister’s Advisory Committee neatly captured the challenges we face: “The world in which the federal Public Service operates has become more complex and ...unpredictable....This new environment is characterized by an aging population, a globalized economic landscape, ever-changing information and communications technologies, the emergence of new horizontal issues, and changing public attitudes to government.” To continue to serve Canadians with excellence in the 21st century will require new approaches, new thinking and a new generation of public service leaders.

The Demographic Imperative

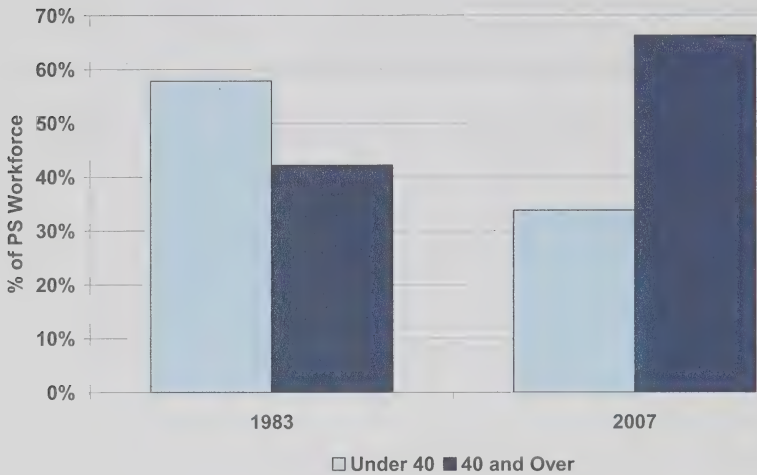
The federal public service is facing major demographic pressures. While the core public service of today is the same size as it was in 1983, we have aged considerably.

Today, 66% of the public service is over 40 years of age compared to 42% in 1983 (see Figure 1). Moreover, more than one-quarter of the public service population will be eligible to retire without penalty by 2012, and almost half of our current executives will be eligible to retire in the same time frame. While actual retirements usually lag eligibility by a few years, we are clearly facing major staff turnover.

In Annex 1, a detailed perspective is provided on the demography of the public service and its executives over the 25-year period from the early 1980s to today. This sets out a comprehensive picture of important trends in the Public Service of Canada.

Managing renewal must take account of three key demographic factors. First, the public service is competing for talent in the strongest national labour market in 35 years. There are many other organizations, from businesses to universities to non-governmental organizations that are actively competing to recruit Canada's top university and community college graduates. At the same time, the information revolution and new areas for government involvement have combined to increase government demands for knowledge workers. Second, as the demographic profile indicates, Canada is becoming more diverse and the public service needs to make additional efforts to reflect this growing diversity. Third, the low level of recruitment during the 1990s means that we have a largely missing generation of future leaders, and hence we will be managing a transition to a considerably younger and less experienced generation of managers and leaders.

**Figure 1: Change in Public Service Age Profile
1983 versus 2007**



The Dynamic Imperative: The Only Constant is Change

Each generation of public servants has been stretched to meet new demands dictated by the circumstances of the times. Figure 2 portrays the size of the federal public service relative to the Canadian population as these have evolved over the past century. From this perspective, size is an indicator, albeit imperfect, of the waves of change in the public service resulting from wars, the growth of social programs, organizational restructuring, and the impact of deficits and surpluses.

Figure 2: Changes in the Public Service Workforce: 1900-2007



In a February speech to public servants in Vancouver, I underscored this dynamic: “The reality is that the Public Service of today is Canada’s largest, most complex institution, with over 250,000 employees, more ‘lines of business’ than any Canadian private sector organization, more ‘points of service,’ both nationally and internationally, and ongoing pressures to revamp our ‘product lines’ in response to demands of a changing world.”

The public service of 2008 is not the same public service I joined in 1976—consider, for example, the progress toward greater gender balance in senior management (fewer than 5% of executives in 1983 were women, compared to 40% today), the much more diverse workforce, a sharper focus on service standards, and much greater public accountability to name a few changes.

But the public service needs to adapt more readily to change. We deliver services to citizens and advice to government. Citizens expect timely, efficient and fair access to information and services, as well as good value for money spent. The government seeks policy advice that is objective, imaginative and well-informed. While this is not new, what have been changing are the circumstances. Citizens want the public service to meet or exceed standards of accessibility, speed and quality prevalent in the best parts of the private sector. Policy makers see the increasing complexity, interconnectedness and global nature of issues, and expect us to be ahead of the pack, not just average. Parliamentarians and the public want greater transparency and accountability.

And expectations for the public service matter. Like any large organization, the public service cannot be error free. Over the years, we have shifted from a culture of risk management to a restrictive “web of rules,” which impedes our effectiveness and piles up checks and hurdles out of all proportion to the risks they are aimed to prevent. Finding the right balance is crucial.

III. The Framework for Public Service Renewal

In last year’s Report, four broad priority areas for renewal were identified. These were *planning, recruitment, employee development and enabling infrastructure*.

Planning

The foundation for shaping the public service workforce we need is a clear understanding of what skills and knowledge are needed to meet departments’ business objectives, both now and into the future. Business planning and human resource planning have to go hand in hand. Without this,

recruitment and employee development will be largely ad hoc and short term.

As an example of the importance of integrated planning, over the past 25 years there has been a striking shift in the occupational makeup of the public service toward more “knowledge intensive” work. Indeed, as Figures 3A and B indicate, computer specialists are now five times more numerous than in 1983 and economists three times. Conversely, clerical positions have declined from about 24% to 14% of the public service and there are 95% fewer secretarial workers. However, business and human resource planning in the public service has tended to lag rather than shape these changes.

Figure 3A: Relative Growth of Key Classification Groups

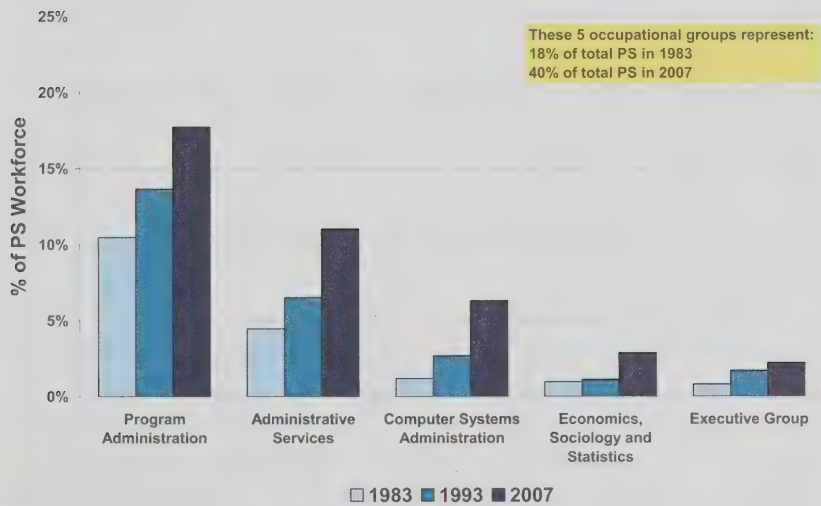
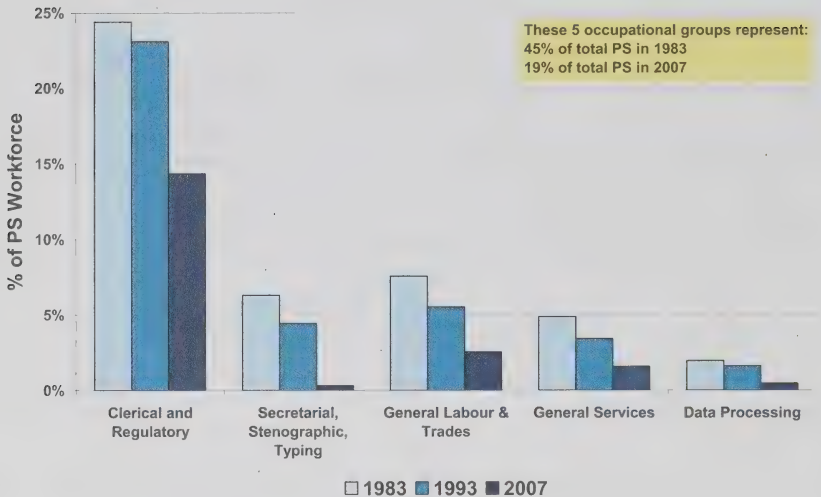


Figure 3B: Relative Decline of Key Classification Groups



Recruitment

Recruiting the best possible talent to the public service is indispensable to our long-term capacity to serve Canadians with excellence. Between replacing retirees and responding to increased demands in such areas as security and health, we have been recruiting between 12,000 and 15,000 new employees per year since 2000.

To attract Canada's best to the public service we need to restructure our approaches to recruitment. There has to be more emphasis on direct hiring by departments, especially of recent post-secondary graduates, into indeterminate positions. Our interaction with prospective employees has to change by making our processes faster and better, and deploying senior officials on university and college campuses to explain what we do and why it matters. And, we need to cast a wider recruitment net, ensuring that our hiring reflects the diversity that is Canada.

Employee Development

The development of public servants as leaders, managers, professionals and empowered employees is central to a high performance institution. This demands targeted investments by the Public Service of Canada, as well as the personal commitment of employees. Such development must occur in the context of careful attention to assessing performance, and managing talent.

Our performance in coming years will depend hugely on the skills, knowledge, seasoning and judgment of our employees, and on how well they grow as leaders and knowledge workers. We need to intensify our attention to employee development.

Enabling Infrastructure

Management in the public service is hampered by a weak enabling infrastructure—neither our tools nor our systems are efficient, let alone best-in-class.

Correcting this deficiency will take some years, and significant effort. We need to improve the governance of human resources, simplify reporting, and make sure that the basics in areas like staffing and information systems work much better.

IV. Progress on Public Service Renewal During 2007-08

Consistent with this framework for renewal, and after extensive consultations with the Deputy Minister community, 14 specific renewal commitments were established for 2007-08. Setting measurable objectives and monitoring progress are essential elements of our approach to renewal.

The commitments for last year are listed in detail in Annex 2, along with the results achieved on each. Below is a summary of our progress.

With respect to **Planning**, Deputy Ministers committed to prepare plans that integrate their human resources requirements with their business objectives and financial realities.

- 35 Deputy Ministers (out of 36 covered by these commitments) reported having such integrated plans in place, as well as distributing them to their employees and putting them on their website, or have undertaken to do so by the end of March 2008.

For **Recruitment**, we set a goal of 3,000 for direct indeterminate hiring of recent post-secondary graduates, as well as specific targets for hiring within the human resources, information services and financial communities.

- As of March 2008, at least 4,000 recent post-secondary graduates have been recruited or given offers for an indeterminate appointment in the public service. I am pleased by the increased personal involvement of senior public servants in recruitment. However, some specific recruitment targets for functional specialties have slipped a bit.

With respect to **Employee Development**, the focus was on instilling the practice of employees and their supervisors agreeing on learning plans, on creating talent management plans, on providing top level leadership development, and on strengthening performance management.

- 30 of 36 Deputy Ministers have indicated that at least 90% of their employees will have learning plans in place by March 2008.

- Talent management plans for over 300 Assistant Deputy Ministers or equivalents were completed by March 2008.
- The Advanced Leadership Program for promising leaders was launched in October 2007, with 25 participants.
- Performance management assessments for Deputy Ministers and Associates were dramatically overhauled over the past year, and the Advisory Committee on the Public Service views them as among best-in-class.

For **Enabling Infrastructure**, progress has been slower. We set several modest targets relating to the speeding up of access to second language testing, transfer of employee records, greater use of generic job descriptions, and lighter reporting demands on departments.

- The Public Service Commission has exceeded the goal of reducing wait times for access to second language oral interaction testing by 50%.
- Generic job descriptions have been completed for the Computer Science group (distilling 1,500 job descriptions into 37), and similar work is well advanced in the Personnel Administration group (reducing 2,000 job descriptions to as few as 19).

In addition, departments have undertaken their own renewal initiatives. Among the more noteworthy department-specific examples are:

- *Collective staffing at Health Canada* – Health Canada recently completed a large collective staffing process for clerical and junior administrative staff. About 8,000 external applicants were screened, tested,

interviewed, security cleared, and tested for second language capacity in a matter of four months, resulting in over 400 qualified candidates.

- *Executive development at Citizenship and Immigration Canada* – This program addresses the crucial transition to the executive level. Over the first two years after appointment, new executives are required to complete activities that build a shared understanding of the department's business.
- *Service Canada College* – As the federal government's premier delivery channel for direct services to Canadians, Service Canada established its own "corporate university" with high quality courses and a uniform curriculum contributing to building solid customer relations management skills for front-line staff.
- *Technology for collaboration at Natural Resources Canada* – The department has used state-of-the-art information and communications technology to promote collaborative approaches to work. Creative use of podcasting and blogs, and the experimental use of "wikis" in developing briefing notes are helping to break down silos, and engage younger employees.
- *Succession planning at the Canada Revenue Agency* – The Agency has extended succession planning beyond executives to include mission-critical positions at all levels. Formal discussions among senior managers each year ensure that top talent is spotted early and nurtured.
- *Targeted recruitment at the Canadian Food Inspection Agency (CFIA)* – As Canada's largest employer of veterinarians, CFIA has moved to build long-term recruitment relations with the major

veterinary colleges using internships, summer employment and bursaries (in return for focusing on academic work directly relevant to CFIA) to attract promising students.

- *Increased focus on outreach beyond government at International Trade* – The Deputy Minister for International Trade has embraced the importance of active outreach as a key aspect of renewal. Working with her management team, they have participated in close to 200 meetings with companies across Canada and abroad, with universities and industry associations, as well as in roundtables and major international conferences.

These 2007-08 renewal results are encouraging, at both the corporate and departmental levels.

V. Focus of Renewal Efforts for 2008-09 and Beyond

For the coming year, our approach will be to deepen and extend our renewal actions in the four priority areas set out in the framework for renewal, and to respond to the recommendations of the Prime Minister's Advisory Committee in its Second Report. As last year, we will establish specific commitments for 2008-09 after consultation with the Deputy Minister community and other key stakeholders. But as well, to be effective on renewal, we need to encourage the active engagement of managers and employees throughout the public service.

Pushing Ahead on the Framework for Renewal in 2008-09

The Planning

objective will be to extend the coverage and improve the quality of the plans of departments and agencies, in terms of rigour, concreteness and clarity of the link between business and people management goals.

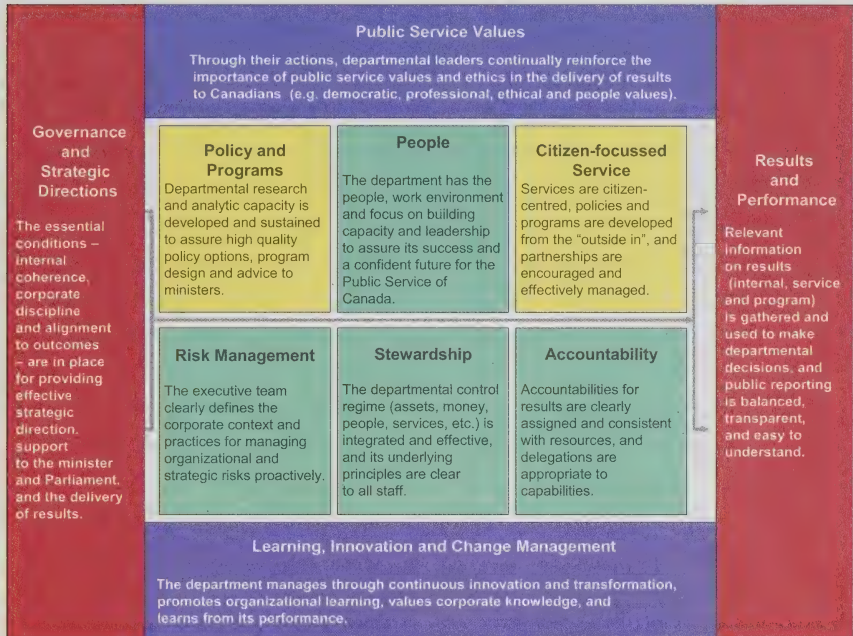
Branding is a way of expressing the total value proposition to current, new and prospective employees. A public service 'brand' is a clear articulation of who public servants are and what they do – professional, ethics and values driven employees who deliver sound policy and advice to the Government and services to Canadians. The public service brand should promote a culture of pride and engagement across the public service and help attract future employees, and public service renewal.

Ninth Report of the Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation, January 2008

Having exceeded our 2007-08 target of 3,000 for direct indeterminate **Recruitment**, we will set a higher recruitment goal for this year. We will also emphasize ensuring the development of essential skills and experience among new recruits. Finally, we will follow up on the advice of the Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation (cited in the box above) that defining and communicating the public service brand – who we are and what we do – is critical to successful recruitment and retention.

Development will focus on improving employee learning plans, as well as strengthening performance management for executives in response to the recommendations of the Prime Minister's Advisory Committee on the Public Service. With the Management Accountability Framework (MAF) now in place, we believe we have a sound conceptual foundation on which to manage performance and accountability.

Figure 4: Management Accountability Framework



This year we will focus on setting clearer performance objectives, on reviewing performance throughout the year, on refining our evaluation of people management, and on dealing more rigorously with weak performance.

Enabling Infrastructure is an area that has so far received less attention than it deserves. Three areas will be the immediate focus of our attention.

- **Staffing** – This year, we will work closely with line managers to build a thorough understanding of how to accelerate getting the right people into jobs at the right time, using the flexibility offered by the new Public Service Employment Act. We will also broaden the use of generic job descriptions to reduce the burden of classification, spread the use of “fast tracking” for more routine staffing transactions, and

deploy the new technology for the electronic transfer of employee records.

- *Systems* – This year, as one element of scaling back the web of rules, we are implementing the recommendations of the 2007 Blue Ribbon Panel on Grant and Contribution Programs, reducing the administrative burden for both recipients and government. We will also start to tackle our outmoded back-office processes, including modernizing our pay system to ensure that all employees get paid on time.
- *Employee Surveys* – The federal public service invited employees to respond to a comprehensive workplace questionnaire in 1999, 2002 and 2005. This year we will undertake a fourth round of the Public Service Employee Survey of all employees. In line with best practice, we will also develop a targeted, on-line annual survey, which will begin by the first quarter of 2010.

Responding to the Prime Minister's Advisory Committee

A key recommendation of the Second Report of the Prime Minister's Advisory Committee on the Public Service is the necessity of getting human resources governance and accountability right. Their conclusion is that the "authority and accountability for human resources management in the Public Service should be primarily the responsibility of Deputy Ministers," and that the current overlap and duplication among departments and agencies dealing with human resources has to be cleared up.

I believe that the Advisory Committee's critique of the excessive complexity and lack of clarity of the current arrangements for human resources governance is well founded.

...the Human Resources governance structure is overly complex, with multiple players and a resulting burden of duplicative and often unnecessary rules....In government, it is Deputy Ministers...who are the managers of people. The principal role of Central Agencies should be to establish expectations...without the heavy hand of excessive control.

Second Report of the Prime Minister's
Advisory Committee on the Public Service,
February 2008

First, there should be no ambiguity about Deputy Ministers having the primary responsibility and accountability for managing their employees. They are best placed to identify the skills and knowledge their business requires, to select those most suitable to meet these needs, to see to their employees' development, and to assess and manage performance.

Second, central human resource agencies should only undertake those roles that must be carried out corporately, and the overlaps and unclear accountabilities among these agencies need to be sorted out. Necessary central roles include defining the broad framework for people management, tracking and assessing overall performance and the state of the public service, establishing common systems, and being responsible for the compensation framework.

Third, implementation of this realignment of roles and responsibilities will permit a shift of resources from these central agencies to departments.

The second recommendation of the Advisory Committee focused on strengthening performance management, particularly the importance of establishing clearer objectives, and dealing more rigorously with poor performance.

The current governance structure for human resources management, with its lack of clear accountabilities, is not sustainable. We will act to simplify the structure and clarify the accountabilities as recommended by the Advisory Committee. We will also develop specific initiatives to strengthen performance management, including dealing better with poor performance. This will build on last year's work which strengthened the performance management system for Deputy Ministers and Associates.

Looking Forward

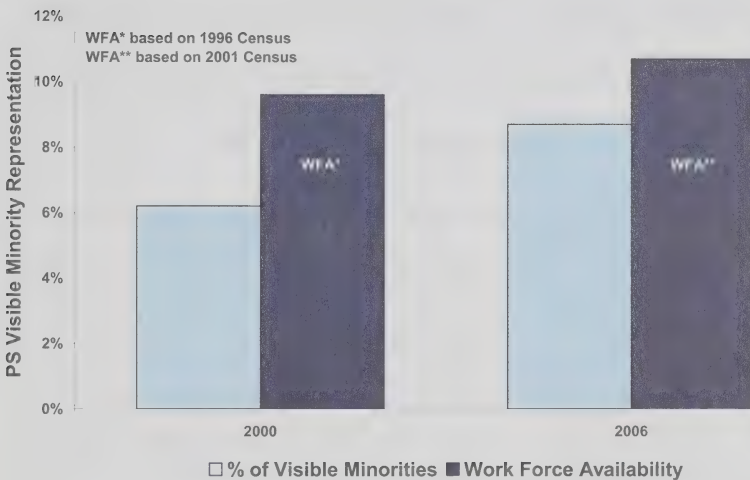
Actions on the four priorities of this renewal agenda will better position the public service over time to deliver integrated business, human resource and financial planning, to attract and retain Canada's most promising graduates and mid-career talent, to hold managers and employees to a high standard of performance, and to put in place infrastructure that will support good management.

But ensuring excellence in public service now and for the next generation will require more. In addition to the active involvement of Deputy Ministers and their management teams, renewal needs the engagement of managers and employees at all levels, the persistent setting of renewal commitments, and then delivering on them year after year.

- *We need a better balance between risk taking and accountability.* This requires reducing the current web of rules that saps initiative and stifles innovation. Effective organizations have robust and effective risk management systems. This means creating an environment that encourages the reasonable use of discretion by managers and employees within a framework of risk management and accountability for the results.

- *We need a public service workforce that is more broadly representative of the Canadian population.* While the public service of today is much more diverse than the one I joined in the 1970s, we must do better still, particularly with regard to the participation of visible minority Canadians at all levels.

Figure 5: Visible Minority Representation in the Public Service versus Workforce Availability



- *We must make it easier to come and go from the public service through the course of a career.* Our prevailing career model has seen employees spend all or most of their careers in the public service. While this will likely remain the choice of most public servants, constant changes in the challenges we face will make it essential that more Canadians share their knowledge and expertise with us for varying periods of time, or join us for a second or third career.
- *We need leaders and employees at all levels to stay with their jobs long enough to make a meaningful contribution.* This is especially true for senior public

service leaders who set the tone and direction for organizations. Attaining this goal at the Deputy Minister and Assistant Deputy Minister levels will be difficult over the next few years, as we work through our demographic realities. As circumstances permit, however, we want to move to a norm of Deputy Ministers and Assistant Deputy Ministers serving no less than 3 years in an assignment.

VI. Conclusion

In concluding this, my third report, I would like to emphasize one main message: Renewal is essential to the future of the public service; the status quo is not an option.

We are just at the beginning of what must be a multi-year, sustained renewal enterprise. We will set out, year after year, tangible renewal commitments, and deliver on them. And this renewal challenge has to involve all of us.

Finally, I want to pay tribute to my fellow public servants. Day in and day out, you provide consistently good public service to millions of Canadians and on occasion you do truly amazing things.

In February, I had the privilege of speaking to over 1,300 public servants at a town hall meeting in Vancouver. We talked about the critical “behind the scenes” roles that federal public servants play in moving Canada forward, in helping make this such an attractive country in which to live and work and raise a family.

From members of the Armed Forces just back from a tour in Afghanistan, to fisheries officers and meteorologists, to our border services and coast guard, to frontline service staff and research scientists, there was a strong sense of pride in the work they do and why it matters. In the words of Nicole Côté, Manager of Aboriginal Affairs at Environment Canada in British Columbia, a public servant participating in this event: "When you work for the public service, you really do feel that you are making a difference for your country."

It's hard to add to that sentiment.

Annex 1: A Demographic Picture of the Federal Public Service

Introduction

This Annex summarizes extensive recent work to establish a comprehensive demographic picture of the federal public service.¹ This profile not only depicts the current public service workforce as of March 2007, but also provides consistent historical comparisons back to 1983. Part I of this Annex focuses on the public service as a whole; Part II deals with executives.

Demographic Profile of the Public Service of Canada (March 31, 2007)

- 255,000 employees (251,000 in 1983)
- 54.5% women (42% in 1983)
- 40% of executives are women (less than 5% in 1983)
- 60.6% of employees in the regions and 39.4% in the National Capital Region
- 85.3% indeterminate employees; 10.2% term employees; 5% casuals and students
- 70.5% declare English their first official language; 29.5% declare French
- Average age 44 years (39 in 1983)
- Average age of executives 50.6 years (48.7 in 1983)
- Public service 0.8% of the Canadian population (1% in 1983)
- Size of the public service almost unchanged compared with 1983; government program spending (constant dollars) up 30%

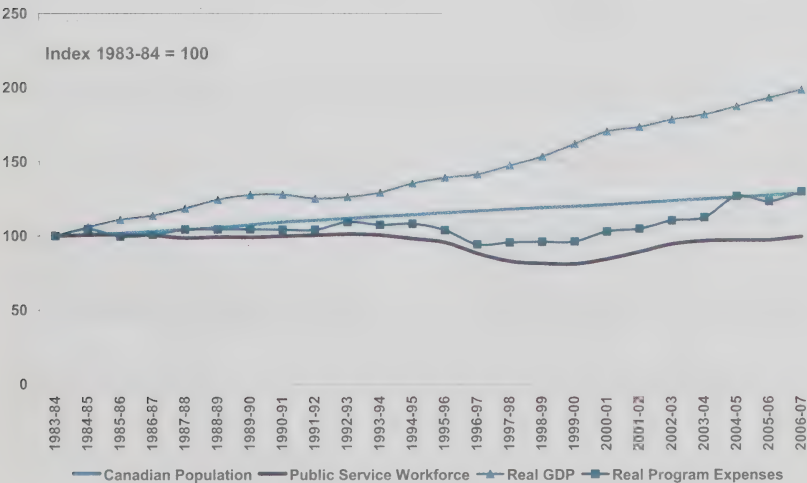
1. By "public service" we mean the core public administration (those departments and agencies for which the Treasury Board is the employer) and the separate employers (principally the Canada Revenue Agency, Parks Canada, the Canadian Food Inspection Agency, and the National Research Council).

Part I – Demographic Profile of the Public Service

1. Context

- There were nearly the same number of public servants in 2007 (254,600) as there were in 1983 (250,800). For comparison, the Canadian population increased from 25.6 million to 33.0 million in this period. Thus, as a proportion of the Canadian population, the public service decreased from 1.0% in 1983 to 0.8% in 2007. Looked at from another perspective, between 1983 and 2007 real GDP doubled and total federal program spending in constant dollars increased by 30%, while the public service was essentially the same size at the beginning and the end of this period.

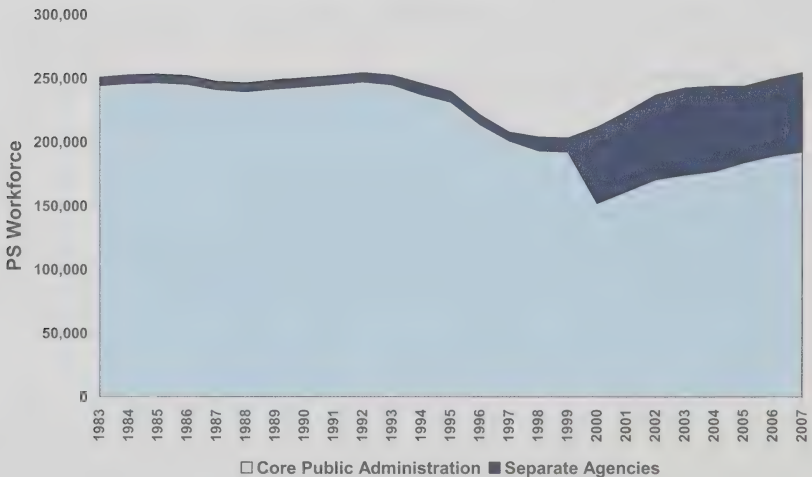
Figure 1: Trends in the Economy, Population, Federal Program Spending and Size of the Federal Public Service, 1983-84 to 2006-07



2. Population Size of the Public Service

- The size of the public service has varied considerably over the 1983-2007 period. After remaining fairly steady in the 1980s, it declined by 19% as a result of Program Review budget reductions in the mid 1990s. Between 1999 and 2007, reflecting a total program spending growth of 35%, public service employment increased by 25%. Much of this growth (19%) occurred from 1999 to 2003, as a result of investments in areas such as security.
- During the past 25 years, there have also been many changes in the structure of the public service. For example, in the late 1990s the Canada Customs and Revenue Agency, Parks Canada and the Canadian Food Inspection Agency became separate employers. Other activities such as air navigation, airport management and labour market programs were devolved outside the federal public service.

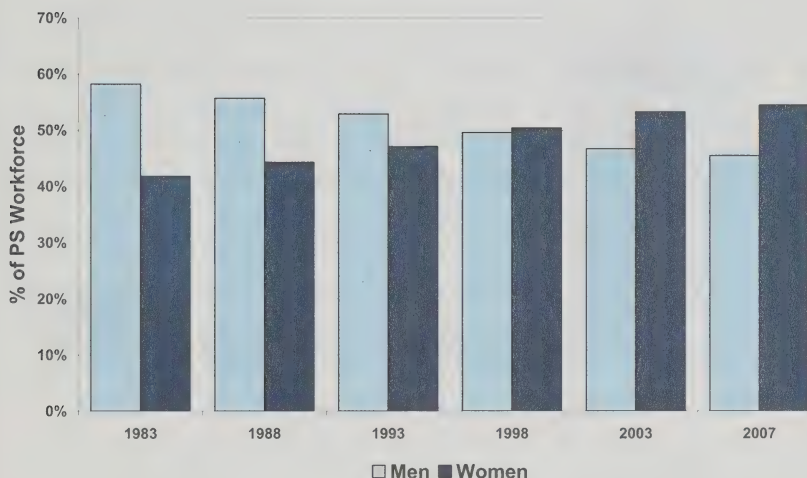
Figure 2: Total Employee Population of the Federal Public Service - 1983 to 2007



3. Public Service Diversity

a) Gender

Figure 3: Proportion of Men and Women in the Public Service -
Selected Years, 1983 to 2007



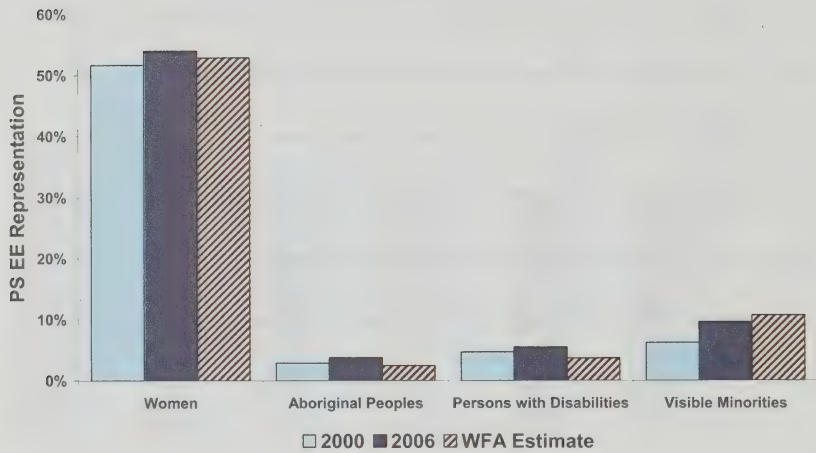
- One of the most striking changes in the public service over the last 25 years has been the reversal in gender representation. Women are now the majority of public servants (54.5%), versus 42% of the public service in 1983.

b) Employment Equity Groups

- The representation of all designated employment equity groups has been steadily increasing. All groups except visible minorities now exceed their labour market availability based on the 2001 Census.
- As noted above, women were at 54% in 2006 (workforce availability 52.9%); Aboriginal peoples at 3.8% (availability 2.5%); persons with disabilities at

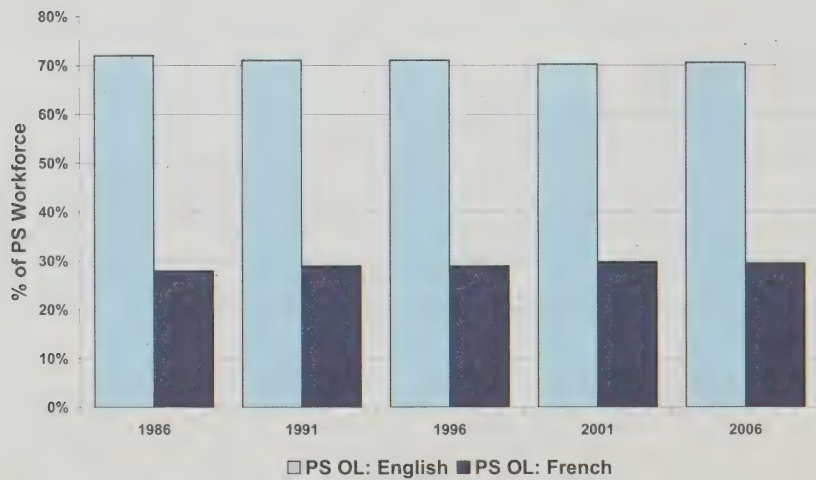
5.5% (availability 3.7%); and visible minority employees at 9.6% (availability 10.7%).

Figure 4: Representation of Employment Equity Groups in the Public Service, 2000 and 2006, with Estimated Workforce Availability Based on the 2001 Census



c) Language

Figure 5: Official Languages Profile of the Public Service - Selected Years, 1986 to 2006

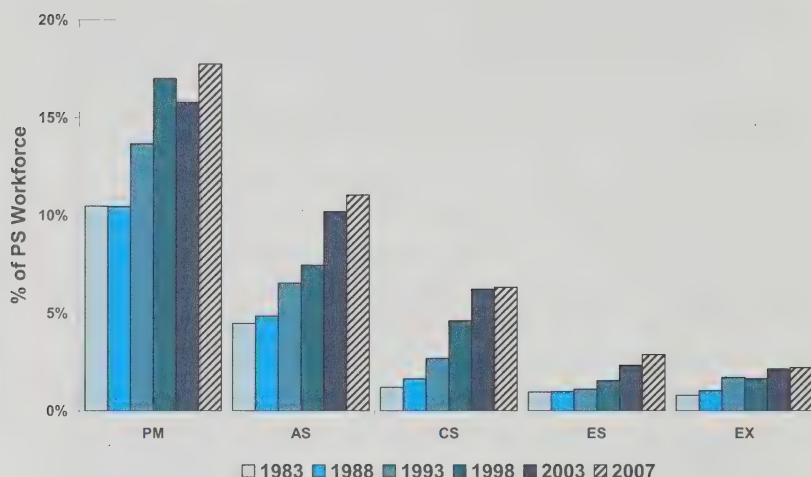


- The proportions of those whose first official language is French and English have been fairly steady over the last 25 years, albeit with a slight increase in the share of francophones. Between 1986 and 2006, those identifying French as their first official language grew from 28% of the public service to 29.5%.

4. Shift to more “knowledge-intensive” work

- Since the early 1980s, there has been a clear trend toward more knowledge-intensive work in the public service. Comparing today’s workforce with 1983, there are five times as many computer and systems specialists; four times as many lawyers; and three times as many economists and physical scientists.
- The five largest knowledge-intensive occupations have all increased in size proportionately since 1983. In 2007, they represented 40% of the public service workforce, more than double their share of about 18% in 1983.

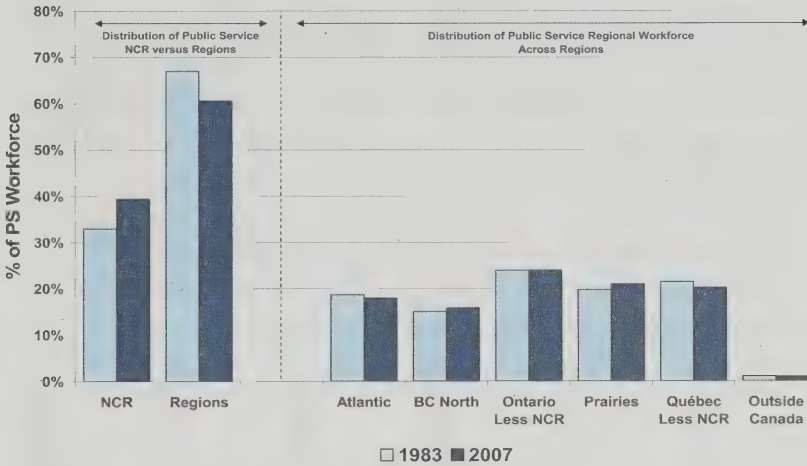
Figure 6: Share of Key Occupations in the Public Service -
Selected Years, 1983 to 2007



5. Regional Distribution

- Approximately 61% of the public service workforce today is located in the regions, somewhat lower than the 67% in 1983. An important factor in this decrease has been the devolution of air navigation, airport management and labour market programs, whose employees were largely concentrated in the regions.

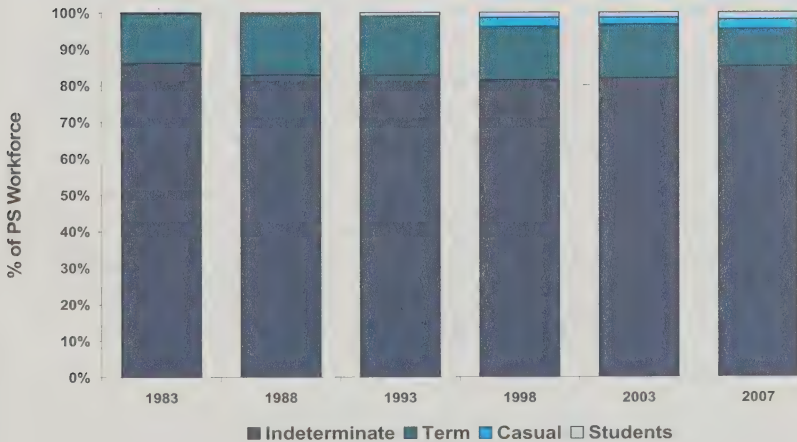
Figure 7: Regional Distribution of the Public Service - 1983 and 2007



6. Employment Status

- Over the past 25 years, the percentage of indeterminate staff has remained relatively constant, fluctuating between 86.2% in 1983 and 81.6 % in 1998. In 2007, the proportion was 85.3%.

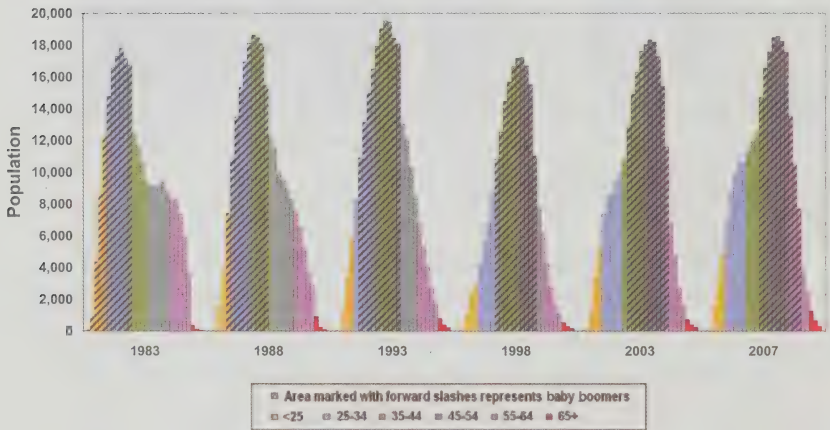
Figure 8: Proportion of Public Service Population by Employment Status - Selected Years, 1983 to 2007



7. Shift in Age Profile

- The distribution of employees by age over the last 25 years is illustrated in Figure 9. The average age of public servants in 1983 was 39.2, compared with 44.3 in 2007. The median age increased even more from 36 in 1983 to 45.4 in 2007.

Figure 9: Distribution of Public Service Employees by Age - Selected Years, 1983 to 2007

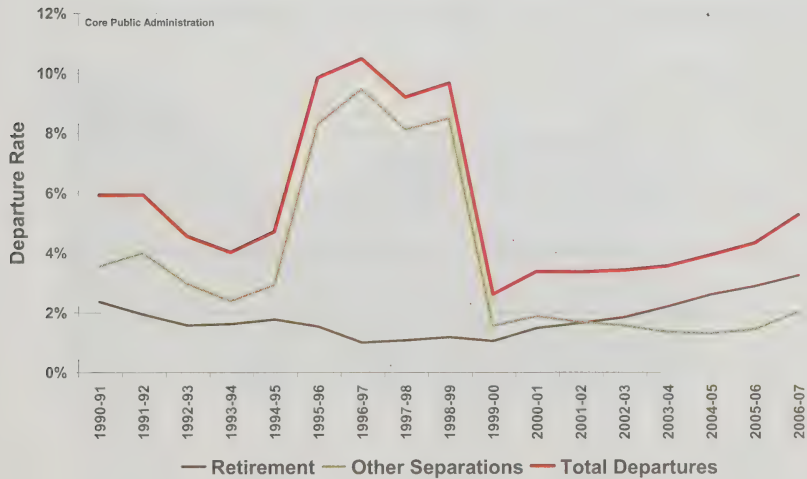


- In Figure 9, each vertical bar represents two years of age. Age bands are distinguished by different colours. The areas identified with “forward slashes” highlight the “baby boom” generation.
- This figure shows the demographic dominance of the “baby boom” cohort. This cohort has been driving public service demographics for the past 25 years, and its aging signals the urgency of renewal.

8. Retirements

- Figure 10 shows annual departure rates from the public service² for retirement and other reasons over the period from 1990-91 to 2006-07.
- As the Figure indicates, retirements were just over 2% per year in the early 1990s, fell during Program Review to just over 1%, and since that time have risen steadily to more than 3% per year. Other separations, voluntary or involuntary, have been around 2% per year since Program Review. The large bulge in the middle of Figure 10 resulted from “Program Review” staff reductions.

Figure 10: Departures Related to Retirement or Other Separations - 1990-91 to 2006-07



- Projecting these trends forward conveys a clear demographic message. The percentage of public servants who were eligible to retire without a penalty

2. Data covers only the “core public administration,” that is, the departments and agencies for which the Treasury Board is the employer.

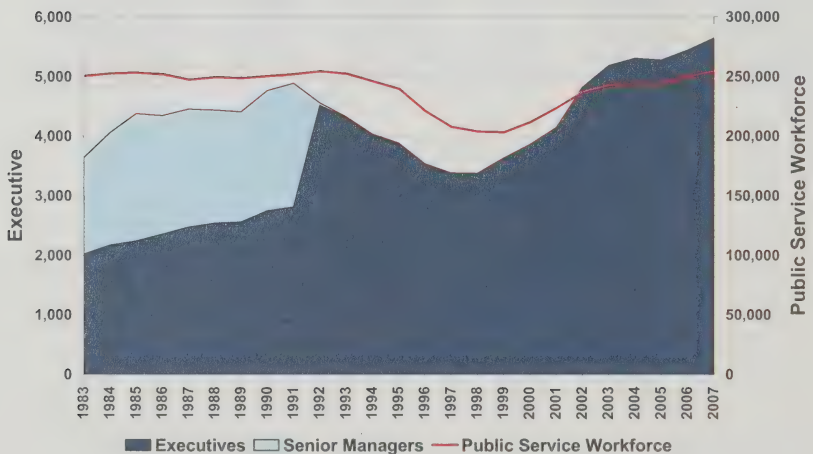
has significantly increased since the late 1990s, rising from 3.5% in 1998 to 8% in 2007. Over 25% of the March 2007 population will be eligible to retire by 2012. Approximately one third of those who are eligible to retire typically retire in the first year of eligibility.

Part II – Demographic Profile of Executives

1. Population Size of the Executive Group

- As of March 31, 2007, there were 5,600 executives in the federal public service.

Figure 11: Changes in the Size of the Public Service Executive Population in Comparison with the Overall Public Service - 1983 to 2007



- The number of executives grew through the 1980s, and then declined during Program Review, along with overall reductions in the public service. Since the late 1990s, the executive workforce has grown faster than the public service as a whole. (The large increase in executives in 1991-92 resulted from combining the

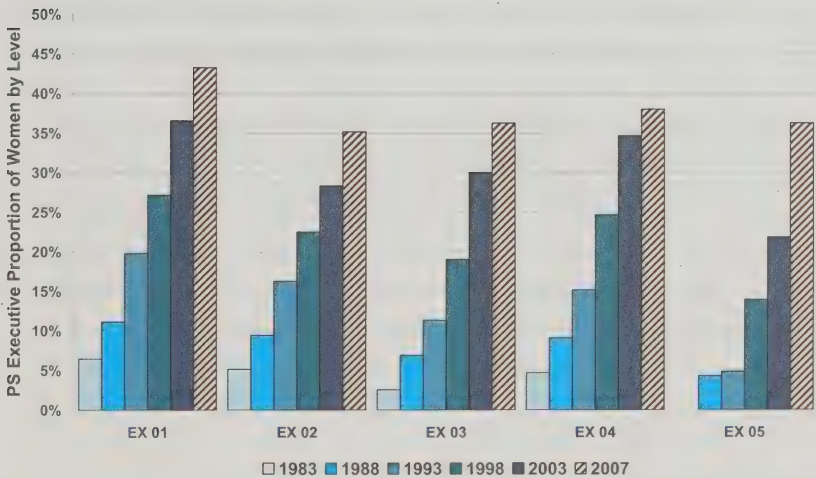
former senior manager group with the executive group.)

2. Executive Diversity

a) Gender

- Shifts in gender representation in the public service have been very significant over the last 25 years, and even more so at the executive level.
- Overall, the proportion of women among executives has increased from less than 5% in 1983 to about 40% in 2007. This pattern applies fairly consistently across all executive levels.
- Women held 38% of Deputy Minister and Associate Deputy Minister level positions in 2007, compared to less than 2% in 1983.

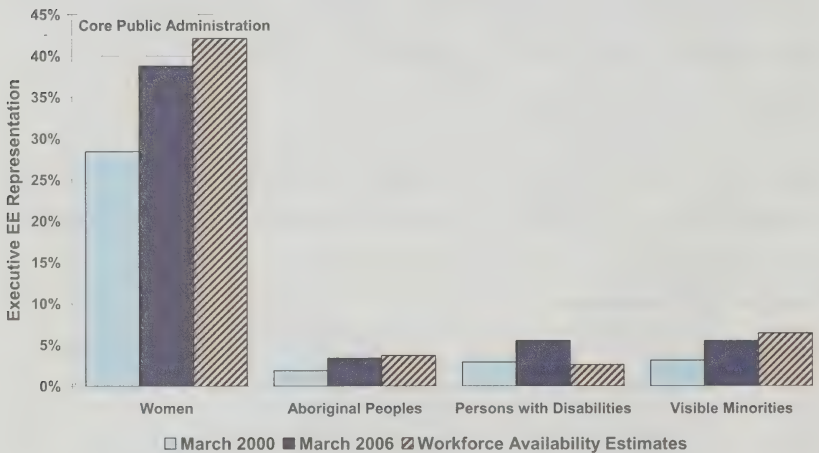
Figure 12: Proportion of Female Public Service Executives by Level - Selected Years, 1983 to 2007



b) Employment Equity Groups

- Representation of designated equity groups among executives has increased since 2000. As of March 31, 2007, it was above Workforce Availability (WFA) estimates for persons with disabilities, but below for women, Aboriginal people and visible minorities.

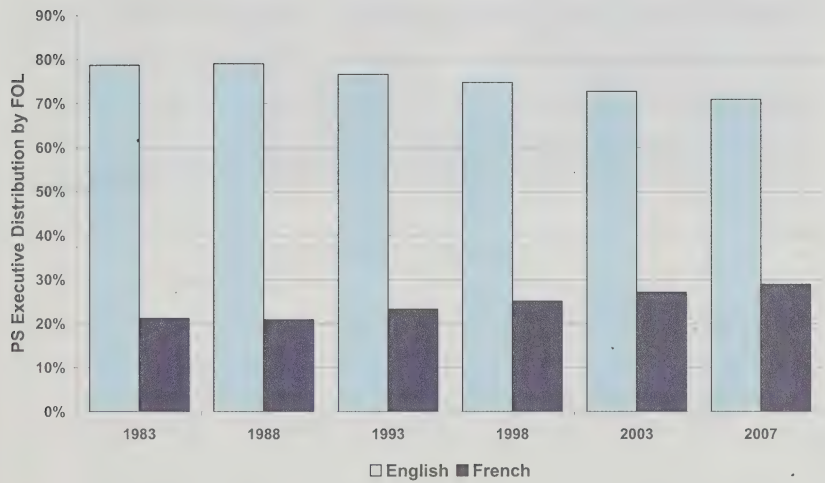
Figure 13: Representation of Equity Groups Among Executives in 2000 and 2006, With Estimated Workforce Availability Based on the 2001 Census



c) **Language**

- The proportion of executives declaring French as their first official language has increased from 21% in 1983 to 29% in 2007.

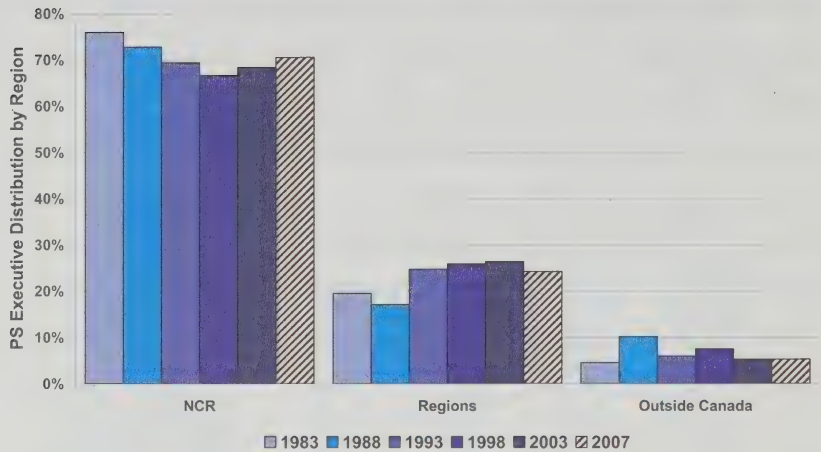
Figure 14: Proportion of Public Service Executives by First Official Language - Selected Years, 1983 to 2007



3. **Regional Distribution**

- While executives are predominately located in the National Capital Region (about 71% in 2007), this proportion is somewhat lower today than in 1983 (76%).

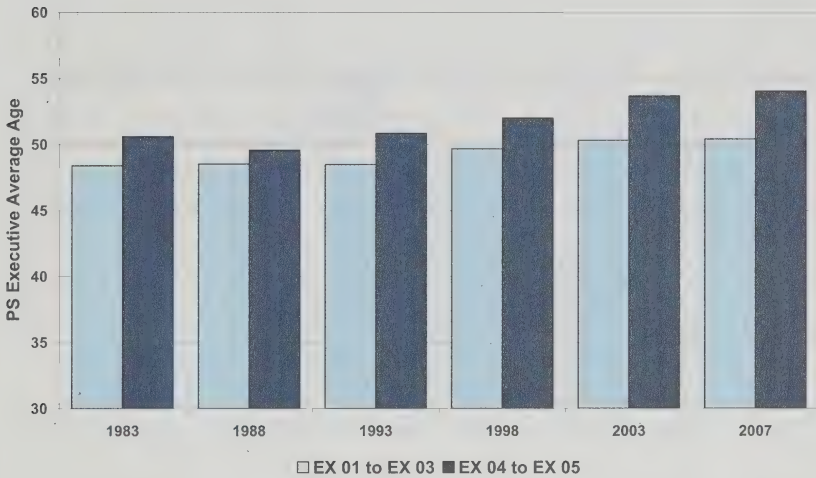
Figure 15: Geographic Distribution of Public Service Executives in the National Capital Region, Other Regions in Canada, and Outside Canada - Selected Years, 1983 to 2007



4. Age of Executives

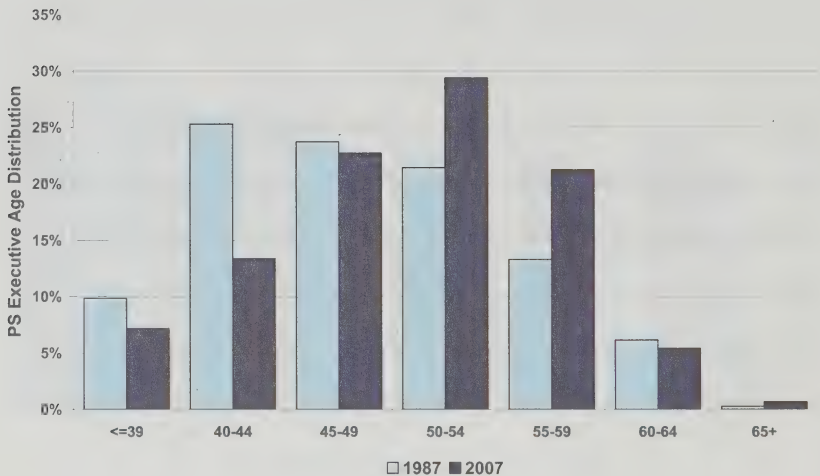
- The average age of executives in 1987 was 48.7 years. By 2007, this had risen to 50.6 years.
- The average age of level 1 to 3 executives had increased to 50.4 years in 2007, while the average age of Assistant Deputy Ministers (levels 4 and 5) had increased to 54 years.

Figure 16: Average Age of Public Service Executives and Assistant Deputy Ministers - Selected Years, 1983 to 2007



- In 1987, the majority of executives (59%) were under 50; today the majority (57%) are over 50. The largest proportion of executives in 1987 were between 40 and 44 (25.3%); now the greatest number are those 50 to 54 (29.4%).

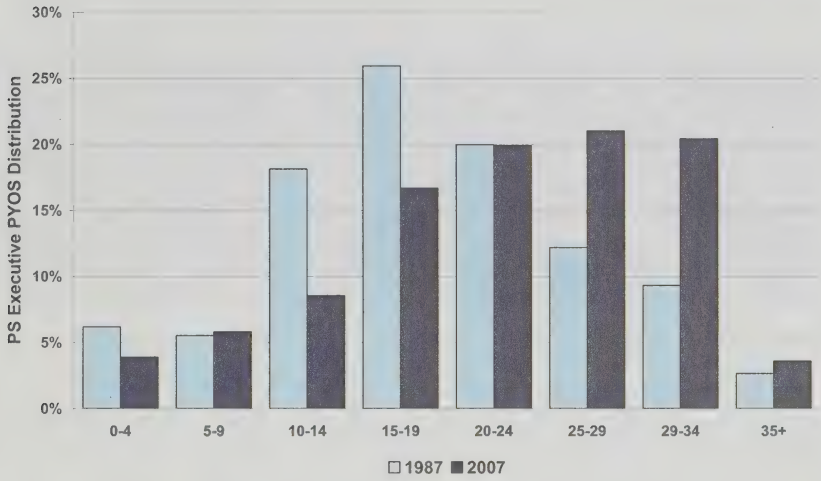
Figure 17: Distribution of Public Service Executives
by Age, 1987 and 2007



5. Retirements

- In March 2006, approximately 17% of the executive population was eligible to retire. The actual retirements in 2006-07 were approximately 7.5%.
- By 2012, almost half of those in executive positions in March 2007 will be eligible to retire.
- Figure 18 illustrates the fact that executives have significantly more pensionable years of service now than they did in 1987. In that year, 44% of executives had more than 20 years of pensionable service; by 2007 this figure had risen to 65%.

Figure 18: Years of Pensionable Service for Public Service Executives, 1987 and 2007



Annex 2: Progress on Public Service Renewal Since the 2007 Report

This table summarizes progress on key 2007-08 Public Service Renewal commitments as reported by the 36 major departments and agencies. The left column states the commitments that were set out in June 2007, following consultation with the Deputy Minister community. The right column distils the achievement reports submitted in January 2008, and updated where appropriate as of early March.

2007-2008 PS Renewal Commitments	Progress and Results
Planning	
By March 2008, all departments and agencies will have distributed to their employees and put on their website their integrated plan.	<p>As of March 2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 17 departments/agencies met this commitment; • 18 departments/agencies indicated that they are 'on track' to meet this commitment by the end of March; and • 1 indicated that it will not meet the commitment in 2007-08.
Recruitment	
By March 2008, deputy ministers will increase the number of post-secondary graduates appointed directly to indeterminate positions to at least 3,000—up from about 2,100 last year—and will ensure that the new entrants have orientation and development plans.	<p>As of March, 2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> • At least 4,000 post-secondary graduates have been appointed or offered appointments directly to indeterminate positions. <p>All new entrants attend the Orientation to the Public Service program offered by the Canada School of Public Service in addition to department-specific orientation and development programs.</p>

By March 2008, the Canada Public Service Agency (CPSA) will work with functional communities, departments and agencies to implement recruitment plans to address the needs of the following functional communities:

- Human Resources (recruitment of 75 PEs [Human Resources Professionals] and 100 compensation specialists); and
- Information Services (recruitment of 100 ISs).

As of March 2008:

- **75 PEs** (Human Resources Professionals) have been hired as a result of a PE Recruitment Initiative, and **109 compensation specialists** have been hired; and
- **85 IS-04 and IS-05** positions have been filled.

The Office of the Comptroller General has established prequalified pools from which departments and agencies will appoint:

- 7 Directors General or Executive Directors (EX-03);
- 130 mid-level financial officers; and
- more than 200 entry-level candidates.

As of March 2008:

- **7 Director General/ Executive Director** positions have been filled;
- less than half, **54 FI-03 and FI-04** candidates, have been hired; and
- **191 entry-level financial officers** have been hired through the Financial Officer/Internal Auditor Recruitment and Development Program.

In order to support longer term succession planning, deputy ministers will ensure that the requirements for entry-level executive jobs take full account of potential contribution to the Public Service into the future in order to achieve a demographic profile (for example, age, gender, employment equity groups) appropriate to future needs.

Departments and agencies are at various stages of succession planning, from conducting preliminary analyses of their workforce to identifying potential successors in their organizations.

Baseline executive and feeder group demographics have been developed against which progress can be measured.

Employee Development

By March 2008, deputy ministers will ensure at least 90% of Public Service employees have learning plans in place and that a corresponding discussion and an assessment of the plans between employee and supervisor occurs annually in connection with performance review.

As of March 2008:

- **11** departments/agencies met this commitment;
- **19** departments/agencies indicated that they are 'on track' to meet this commitment by the end of March; and
- **6** departments/agencies indicated that they will not meet this commitment in 2007-08.

In 2007-08, the Committee of Senior Officials (COSO) and deputy ministers will implement talent management plans for all assistant deputy ministers.

95% of Assistant Deputy Ministers and equivalents will have a talent management discussion with their Deputy Minister by the end of March 2008.

In 2007-08, COSO and the Canada School of Public Service will launch an Advanced Leadership Program.

The Advanced Leadership Program was launched in October 2007 with 25 participants.

In 2007-08, working with the Treasury Board Secretariat, the Canada Public Service Agency will:

- revise the performance management regime for excluded managers and unrepresented employees to be more in line with the approach taken for executives; and
- develop a performance management approach for all managers with substantial people management responsibilities that recognizes people management, based on the Canada Revenue Agency model, for consideration in the context of this round of collective bargaining.

The existing Performance Management Program for Senior Excluded and Unrepresented Managers and Staff will be aligned with the approach taken for executives beginning in 2008-09.

An approach for all managers with substantial people management responsibilities is being developed for consideration.

Beginning in 2007-08, all executives, including deputy ministers, will be formally assessed on people management. The Canada Public Service Agency will develop tools to support the assessment.

As part of a substantially more rigorous approach to the performance assessment of Deputy Ministers and Associate Deputy Ministers, all Deputy Heads were assessed on people management beginning in 2006-07. Beginning in 2007-08, all executives are also being formally assessed on people management.

The Canada Public Service Agency has developed new standards and tools to support robust and consistent assessment of people management by executives.

Enabling Infrastructure	
In 2007-08, the Public Service Commission will reduce the time it takes to access second language oral interaction testing by 50%.	The wait time for second language oral interaction tests has been reduced by more than 50%. As of March 2008, wait times are: 1 to 2 days for urgent service requests, and 1 to 2 weeks for non-urgent service requests.
In 2007-08, the Canada Public Service Agency will produce a web-based tool to facilitate the secure electronic transfer of an employee's HR record from one department or agency to another, thereby reducing processing time from six months to six minutes.	The Canada Public Service Agency produced and tested a Government of Canada web-based tool, the Employee Passport, which can securely transfer employee records rapidly and with minimal errors.
In 2007-08, the Canada Public Service Agency will enable the adoption of the "Fast Track" staffing model developed by Agriculture and Agri-Food Canada in at least two other departments as a first step toward system-wide application.	Environment Canada, the Department of Fisheries and Oceans, and the Canadian Food Inspection Agency have adopted the "Fast Track" staffing model.

<p>In 2007-08, the Canada Public Service Agency will deliver preclassified generic work descriptions, reducing the number of work descriptions for:</p> <ul style="list-style-type: none"> the Computer Science (CS) group from 1,500 to 37 in medium and large IT organizations; and the Human Resources (PE) functional community from 2,000 to 20, covering 80% of the PE population. 	<p>As of March 2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> computer science generic work descriptions have been reduced from 1,500 to 37. Fifteen departments (representing over 50% of the computer science population) are implementing the new description and organizational structures; and human resources generic work descriptions have been reduced from 2,000 to 19. Eleven departments (representing over half of the human resource professionals population) are implementing these work descriptions.
<p>In 2007-08, the Canada Public Service Agency in collaboration with the Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission will review reporting requirements, including the alignment of the Management Accountability Framework (MAF), the People Component of the MAF and the Staffing MAF, to reduce requirements to the greatest extent possible.</p>	<p>In 2008-09, important work remains to align and rationalize the overall reporting requirements of Central Agencies for human resources management.</p>

Annex 3: Second Report of the Prime Minister's Advisory Committee on the Public Service

Pursuing a High Performance Public Service

MESSAGE FROM THE CO-CHAIRS

The Advisory Committee on the Public Service is pleased to present to you, Prime Minister, this second annual report which provides our advice on the renewal and future development of the Public Service of Canada.

Our first report provided our preliminary analysis of the federal Public Service environment and initial observations on various Human Resources areas, such as recruitment, leadership development, performance management and governance.

In this report, we offer remarks and proposals on the Human Resources management framework and accountability structure, and on performance management. In addition, we have identified a number of issues we intend to examine in the future.

We appreciate your personal commitment to this endeavour and the support we have received from senior public servants. As the report says, we believe the Public Service plays an important role in positioning Canada in today's globalized economy. We look forward to continuing our work.

The Right Honourable
Don Mazankowski

The Honourable
Paul M. Tellier

TABLE OF CONTENTS

PART I: SETTING THE CONTEXT 1

 A “HIGH PERFORMANCE” PUBLIC SERVICE 2

 ACHIEVEMENTS 3

PART II: OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS 4

 HUMAN RESOURCES GOVERNANCE AND
 ACCOUNTABILITY STRUCTURE 5

 PERFORMANCE MANAGEMENT 10

 RECOMMENDATIONS 12

PART III: CONCLUSION 14

 WHAT NEXT? 14

**APPENDIX 1: MEMBERS OF THE PRIME MINISTER’S ADVISORY
COMMITTEE ON THE PUBLIC SERVICE** 16

PART I: SETTING THE CONTEXT

The Public Service, with 250,000 Canadians employed in 200 departments and agencies, is the largest and most complex enterprise in Canada. Federal public servants work in diverse areas that range from food inspection to public health to international security. They develop policies, provide advice to government and deliver services and programs directly to Canadians. The non-partisan and competent federal Public Service contributes to the future of Canada; no other organization is so engaged in so many areas of Canadian life. Public servants are committed and proud to serve their fellow Canadians.

The world in which the federal Public Service operates has become more complex and in many ways more unpredictable over the last 15 years. This new environment is characterized by an aging population, a globalized economic landscape, ever-changing information and communications technologies, the emergence of new, “horizontal” issues and changing public attitudes to government.

The Public Service today must address a significant demographic challenge. For the first time, it has more employees over 45 than under, and it is facing the imminent retirement of a generation of valued employees. It must renew its workforce in the strongest labour market in over 35 years, with many public and private

What has the Committee done over the last 12 months?

Our Committee members are engaged in the development of the Public Service. We:

- *have been in regular dialogue with the Prime Minister on the Committee's work through meetings and periodic reports*
- *worked closely with the Clerk of the Privy Council, Heads of Central Agencies, Agents of Parliament, and Deputies from line departments*
- *discussed issues with interested experts (e.g., the Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation)*
- *visited Regional Councils and met with various groups of public servants*
- *used our own networks to expand the pool of ideas.*

sector competitors for top-quality graduates from our universities and colleges. In this context, how can we ensure that Canada continues to have a strong and effective Public Service to help Canadians meet the important challenges facing the country in the years ahead?

A “HIGH PERFORMANCE” PUBLIC SERVICE

If the Public Service is to advise Ministers and deliver programs and services to the highest standards of excellence, it must be creative in its thinking, efficient in its work processes, effective in risk management, and fully accountable for its performance. These are the characteristics of a “high performance” Public Service.

“One of the most important and enduring competitive advantages that a country can have today is a lean, efficient, honest civil service.”

Thomas L. Friedman: *The Lexus and the Olive Tree*

To achieve these goals, the federal Public Service will require:

- ▶ active and transparent recruitment practices based on sound planning
- ▶ strong leadership and a commitment to developing talent
- ▶ a clear regime for Human Resources governance and accountability
- ▶ rigorous performance management practices.

What is a “high performance” Public Service?

A “high performance” Public Service:

- *has the encouragement and the ability to innovate*
- *is creative in its thinking, efficient in its processes, and has a culture of effective risk management*
- *demonstrates non-partisanship, excellence and pride in all facets of its work*
- *is structured to manage Human Resources effectively, enabling departments to deliver results for Canadians*
- *plans, measures and is accountable for its performance*
- *has the respect and support of Parliament and the public.*

ACHIEVEMENTS

On March 31, 2007, shortly after the Prime Minister announced the creation of our Committee, we published our first report: *Public Service Matters*.

In that document, we chose to focus our detailed comments on recruitment. The Public Service demographic imperatives provide an opportunity to recruit the best of the next generation of Canadians to the Public Service. They will infuse the institution with new ideas and energy to build on existing skills and talent.

We are pleased to observe that the Public Service has taken the issue of recruitment seriously. The Clerk of the Privy Council and individual Deputy Ministers have made specific commitments for action in the short term in relation to university and college recruitment, integrated business and Human Resources planning, talent management and succession planning.

For example, for 2007-2008 the objective has been to appoint at least 3,000 post-secondary graduates directly into permanent full-

time positions. This will reduce the current reliance on casual, temporary and term hiring and better enable the Public Service to compete for talent.

Departments and agencies are also required to have integrated business plans and implement talent management plans for all Assistant Deputy Ministers.

This is the right approach. However, we encourage the Clerk and senior Public Service leaders to push

harder on these issues, to increase their personal involvement and to ensure recruitment approaches are competitive.

Why is recruitment an urgent issue for the Public Service?

The Public Service needs to:

- *compete for talent – the most competitive labour market in 35 years*
- *be a truly representative workforce – diversity of origins and perspectives*
- *expand and invest in the pool of leaders – ensure strong leaders are in place*
- *have the right skills and required specialized expertise in its workforce.*

In addition, we have been impressed by the range of programs, both new and existing, for developing future leaders. We take particular interest in the new Advanced Leadership Program for senior officials.

We believe that an investment in leadership development will pay large dividends in terms of the future performance of the Public Service. We realize that linking recruitment to business needs requires time and effort from senior leaders. There is no doubt, however, that this is the way to proceed. Focused recruitment of full-time, indeterminate employees is essential to ensure departments and agencies continue to have the skills and expertise to fulfill their mandates over the longer term.

PART II: OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS

Over the past 12 months, we explored the current environment and considered a broad range of thinking on the federal Public Service from outside government. We looked at opportunities for improvement based on our research and our respective experiences in the private sector.

In this context, the Committee has chosen to focus its observations and recommendations on two areas:

- ▶ **Human Resources governance and accountability structure** — the whole picture of institutional responsibilities and accountabilities in Public Service Human Resources management.
- ▶ **Performance management** — a key component of an effective human resource strategy to attract, develop and retain leaders.

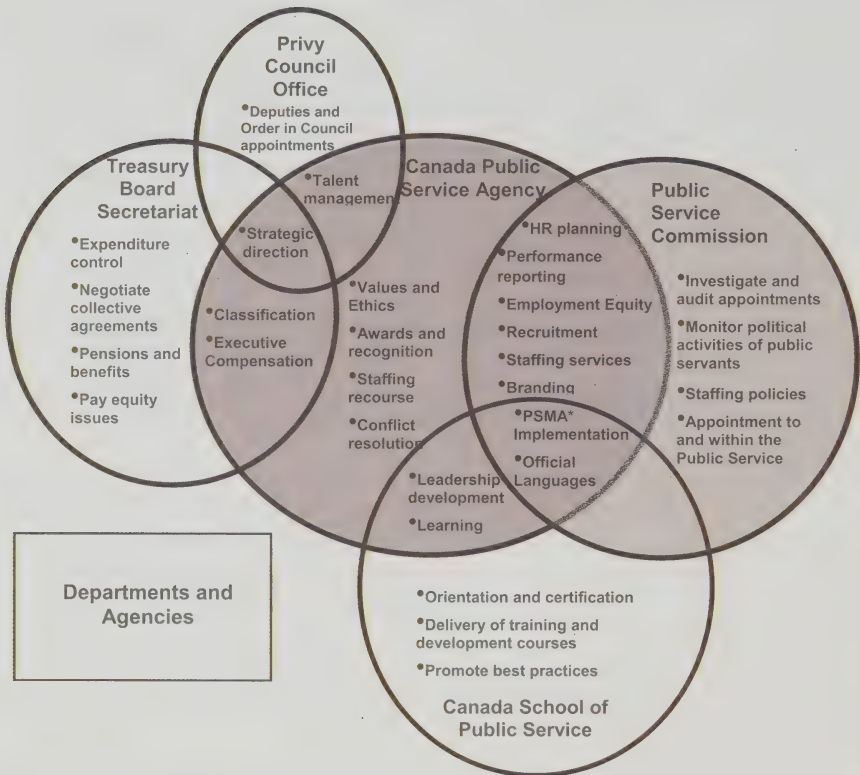
We spent a good deal of time researching and discussing these issues. In the following pages, we provide our observations and a set of recommendations that we believe will enable the federal Public Service to advise Ministers and deliver services to Canadians with a high standard of excellence.

HUMAN RESOURCES GOVERNANCE AND ACCOUNTABILITY STRUCTURE

In the federal Public Service, four Central Agencies (Canada Public Service Agency, Canada School of Public Service, Treasury Board Secretariat and Privy Council Office) and one independent agency (Public Service Commission) are responsible for the various dimensions of Human Resources management. They carry leadership responsibility for recruiting, staffing, developing, paying and managing public servants.

In addition, the Human Resources management regime of the Public Service, unlike those in the private sector, is subject to extensive external oversight by Parliamentary committees as well as by the Auditor General and other independent agents of Parliament.

— KEY INSTITUTIONAL PLAYERS —



*PSMA: *Public Service Modernization Act*

This chart shows that the Human Resources governance structure is overly complex, with multiple players and a resulting burden of duplicative and often unnecessary rules. This complexity slows down every internal process and prevents efficient Human Resources operations across the Public Service.

In government, it is Deputy Ministers and Agency Heads who are the managers of people. The principal role of Central Agencies should be to establish expectations and to provide policy frameworks and guidance to departments and agencies, without the heavy hand of excessive control.

We realize that organizational change is never easy. Yet in the present circumstance we believe it essential. We have four recommendations for change affecting the governance regime for Human Resources management that we believe can serve as the foundation for the further evolution of the system in ways that will benefit managers and employees alike.

- First, Deputy Ministers should be clearly recognized as having primary responsibility and accountability for Human Resources management. They have line authority over programs and services; they should have lead responsibility for managing the people who deliver them.
- Second, there should be a single, smaller Central Agency to support the leadership responsibility of departments and agencies on Human Resources management. Such an agency would be mandated to ensure the integrity and the effectiveness of the Human Resources management system in the government.

How long does it take to staff an indeterminate position in the federal Public Service?

The internal staffing process is comprised of six main steps:

- *preparation and planning*
- *advertising*
- *screening of applications*
- *assessment and selection*
- *notification of results and recourse rights*
- *appointment*

Three to four agencies may be involved at different stages (in some cases more than once).

The process can take, on average, 22.4 weeks. Factors including the area of selection, number of applicants, linguistic and security requirements may all affect the time it takes to fill a position.*

* Based on a Statistical Study by the Public Service Commission of Canada: *Time to Staff in the Federal Public Service – May 2006*. (Does not reflect all the benefits of the *Public Service Modernization Act* - all the Act components came into force in December 2005.)

- ▶ Third, immediate steps should be taken to simplify and integrate data collection and systems for both planning and reporting on people management, across the Central Agencies.

This will better enable departments and agencies to carry out their distinct responsibilities, while reducing cost and complexity, and making information more accessible to Parliament and Canadians.

- ▶ Fourth, we believe it essential to reaffirm responsibility of the Public Service Commission for safeguarding merit in appointments and the non-partisan character of the federal Public Service.

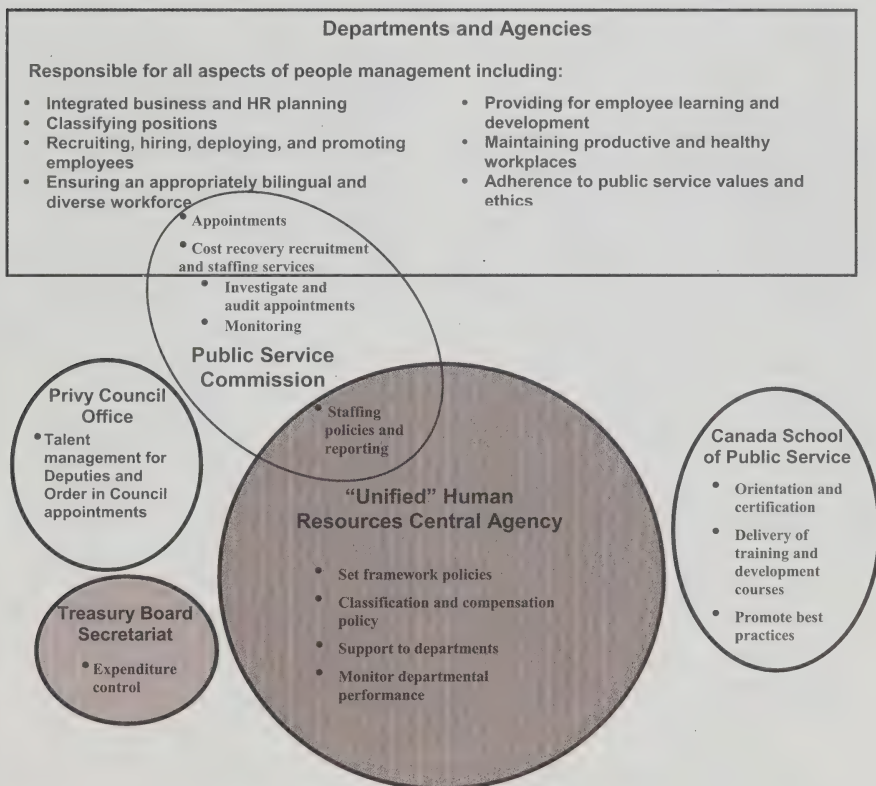
Recruitment and related services provided by the Commission to departments should be operated on a fully cost-recovered basis, with appropriate involvement by Deputy Ministers in the governance of those services.

- ▶ Finally, we endorse the continuing role of the Privy Council Office in supporting the Clerk as Head of the Public Service, and in advising the Prime Minister on policy and operational issues.

Over time, the Prime Minister and his officials may wish to consider formalizing these and similar changes to Human Resources governance and mandates through appropriate legislation. However, given the pressing need to equip departments and agencies to address the challenges of renewal, we would argue for moving quickly on these relatively straightforward measures for change.

Implementing our recommendations would result in a more coherent Human Resources governance structure, with markedly less overlap in roles and responsibilities, as presented in the graphic on the next page.

— PROPOSED NEW HUMAN RESOURCES GOVERNANCE AND ACCOUNTABILITY STRUCTURE —



N.B.: Subject to same current oversight

PERFORMANCE MANAGEMENT

As the largest employer in Canada, the federal Public Service should have an effective performance management regime for all its employees. Rigorous performance management enables the alignment of skills and talents with the top priorities of the organization, and allows managers to deal with the full spectrum of performance (i.e. excellent, good, average and poor). Well implemented, performance management drives excellence and helps improve organizational results.

We were pleased to see that the Clerk of the Privy Council has instituted a more structured and rigorous performance assessment regime for Deputy Ministers and Associates, one that appears to be more in line with private sector practices.

As we have noted, the Clerk has identified specific commitments with regard to:

- integrated business and Human Resources planning
- post-secondary recruitment
- talent management plans for Assistant Deputy Ministers, and
- changes to the Public Service performance management system that will see executives and managers formally assessed on “people management.”

We were also impressed by the practices we saw in place in some departments. For example, we heard from departments that have implemented robust performance management programs with a business planning and monitoring process, and training and

An example of improving performance at Passport Canada.

1. Passport Canada modernized its infrastructure and achieved significant results:

- Increased production by 39% in 2007 in response to high demand for passports, while maintaining very high levels of client satisfaction
- Hired 1,200 new recruits in 9 months
- Added 67 points of service where Canadians can apply for passports in person.

2. Passport Canada streamlined the passport renewal process by:

- Eliminating the need to resubmit proof of citizenship and supporting documentation
- Decreasing waiting time and reducing line-ups at 33 Passport Canada walk-in offices.

support tools for managers. Central Agencies have also developed tools (e.g., implementation of the Performance Management Program) for evaluating executives, departments and agencies.

These performance management processes (planning, monitoring, developing, rewarding) are important. However, what really matters are the results achieved. Good performance management should aid in retention, development and productivity. The process must, above all, drive the achievement of results for Canadians.

Notwithstanding progress to date, the Committee feels more can be done:

- First, the criteria against which employee performance is assessed must be clearly communicated if managers are to provide frank and objective feedback about performance.

In addition, clarity about the weight being given to the results expected ("what" is achieved) and the approaches taken to achieve the expected results ("how" it is achieved) is also necessary. While we have seen some excellent practices in place, the Public Service should push forward to establish objectives that are, to the extent possible, measurable.

More generally, performance management in the Public Service should also recognize and reward "good people management" as an essential element of a manager's commitments.

- Second, performance management must address the full spectrum of performance: excellent, good, average and poor. Managers must have the ability not only to help good performers to become excellent but also to support average performers to become good.

What can be done to improve performance management in the Public Service?

- Set measurable objectives
- Communicate objectives to employees
- Reward excellent performance
- Improve average performance
- Deal with poor performers
- Provide tools and training to managers.

- ▶ Third, managers must deal effectively with poor performers. The Public Service has not been good at this and needs to become better. Dealing with poor performance is as important as dealing with excellence, because poor performers reduce the productivity of the organization and have a negative impact on motivation, retention and recruitment. Too often managers prefer to ignore poor performers even though this may have severe consequences for the capacity of the organization to deliver results.
- ▶ Fourth, every effort should be made to increase recruitment at both post-secondary and more senior levels and to continue to invest in rigorous programs for leadership development.
- ▶ Finally, while recognizing the demographic realities that necessitate movement at senior levels, the Public Service should try to ensure that senior leaders stay longer in their jobs. Deputy Ministers and Associate Deputy Ministers need to build the knowledge required to run complex organizations. They need time to implement measures they have initiated and to recruit and develop the future leaders of their organizations.

In summary, while we believe the Public Service is good at assessing people's work, it needs to invest more in setting objectives up front and in improving the management of performance across the spectrum.

RECOMMENDATIONS

The Committee's job is to:

- ▶ provide its assessment of Human Resources management practices in the federal Public Service
- ▶ question current practices and identify pressing issues
- ▶ serve as a sounding board for senior Public Service leaders
- ▶ make observations and recommendations that will contribute to future development of the Public Service.

On this basis, the Committee recommends that:

HUMAN RESOURCES GOVERNANCE AND ACCOUNTABILITY STRUCTURE

1. Authority and accountability for Human Resources management in the Public Service should be primarily the responsibility of Deputy Ministers.
2. There should be a single, smaller Central Agency supporting and overseeing departmental leadership on Human Resources management. This Agency should be focused on functions that require “enterprise-wide” approaches and policies.
3. Steps should be taken to simplify and integrate data collection and systems for both planning and reporting on people management, across the Central Agencies.
4. The essential responsibility of the Public Service Commission for safeguarding merit in appointments and the non-partisan character of the Public Service should be reaffirmed. Recruitment and related services provided by the Commission to departments should be fully cost-recovered, with appropriate involvement by Deputy Ministers in the governance of those services.

PERFORMANCE MANAGEMENT

5. All managers in the Public Service should invest more time in setting objectives at the beginning of each assessment period. They should implement measurable objectives against which all employees’ performance can be evaluated.
6. The “mid-year performance review” should become routine (not ad hoc) across the Public Service to ensure that effective performance management is ongoing, and to maximize opportunities for improvement.
7. Public Service managers should get the necessary tools, training and support from Central Agencies and their superiors to properly address the full spectrum of performance, especially in dealing with poor performers.
8. The Public Service should explicitly evaluate and recognize people management skills.

9. Talent management programs for Assistant Deputy Ministers should be pursued and expanded to the whole executive group.
10. As much as possible, Deputy Ministers and Associate Deputy Ministers should remain longer in their positions in order to maximize the overall performance of departments.

PART III: CONCLUSION

WHAT NEXT?

In our first report, we focused on the issue of recruitment, and over the ensuing 12 months, we have begun to see results. The recommendations set out in our second report are intended to build a foundation for further progress in the effective management of Human Resources in the Public Service.

In the coming months, the Committee intends to explore issues such as:

- ▶ concrete plans for reducing the “web of rules” that affect the Human Resources management regime, as well as the broader rules across the Public Service, with a view to encouraging a workplace culture of intelligent risk management and innovation
- ▶ benchmarking Canada’s Public Service against those of our global competitors
- ▶ ways to make the federal Public Service more attractive as a career
- ▶ the importance of having a Public Service workforce that draws on a diversity of origins, cultures, ideas, experiences and perspectives from all regions of Canada
- ▶ the need for the federal Public Service to be connected to the values, realities and priorities of all Canadians and its institutions.

These areas of inquiry will set our future agenda. In this report, we offer our advice to support the Prime Minister and the Clerk of the Privy Council on the renewal and future development of the Public Service of Canada. The Committee looks forward to continuing its work.

APPENDIX 1: MEMBERS OF THE PRIME MINISTER'S ADVISORY COMMITTEE ON THE PUBLIC SERVICE

*The Right Honourable Donald F. Mazankowski, P.C., O.C.,
A.O.E., LL.D.*

The Honourable Paul M. Tellier, P.C., C.C., Q.C.

*Dr. Robert Lacroix, C.M., O.Q., FRSC, Professor Emeritus,
University of Montreal*

*The Honourable Aldéa Landry, C.M., P.C., Q.C., President,
Landal Inc.*

*Dominic D'Alessandro, O.C., President and CEO,
Manulife Financial*

*Barbara Stymiest, F.C.A., Chief Operating Officer,
RBC Financial Group*

*L. R. Wilson, O.C., Chairman of the Board, CAE Inc.,
Chancellor, McMaster University*

*Sheila Weatherill, C.M., President and CEO, Capital Health,
Edmonton*

*Dr. Indira V. Samarasekera, O.C., President and
Vice-Chancellor, University of Alberta*

**APPENDICE 1 : MEMBRES DU COMITÉ CONSULTATIF
SUR LA FONCTION PUBLIQUE NOMMÉ
PAR LE PREMIER MINISTRE**

Le très honorable Donald F. Mazankowski, c.p., O.C.,
A.O.E., LL.D.

L'honorable Paul M. Tellier, c.p., C.C., c.r.

Robert Lacroix, C.M., O.Q., MSRC, professeur émérite,
Université de Montréal

L'honorable Aldéa Landry, C.M., c.p., c.r., président,
Landal Inc.

Dominic D'Alessandro, O.C., président et chef de la
direction, Financière Manuvie

Barbara Styrmiest, F.C.A., chef de l'exploitation,
RBC Groupe financier

L. R. Wilson, O.C., président du conseil d'administration,
CAE Inc., chancelier, Université McMaster

Sheila Weatherill, C.M., présidente-directrice générale,
Capital Health, Edmonton

Indira V. Samarasekera, O.C., présidente et
vice-chancellerie, Université de l'Alberta

- l'importance de la représentation dans la fonction publique de toutes les régions canadiennes au chapitre de la diversité des origines, des cultures, des idées, des expériences et des perspectives;
 - la nécessité pour la fonction publique fédérale de tenir compte des valeurs, des réalités et des priorités de tous les Canadiens et de ses institutions.
- Ces domaines de réflexion guideront nos travaux futurs. Dans le présent rapport, nous offrons nos conseils afin de soutenir le Premier ministre et le greffier du Conseil privé concernant le renouvellement et le développement futur de la fonction publique du Canada. Le Comité envisage avec enthousiasme la suite de ses travaux.

Dans notre premier rapport, nous avons mis l'accent sur la question du recrutement, et au cours des douze mois qui ont suivi, nous avons commencé à constater des résultats. Les recommandations contenues dans notre deuxième rapport visent à favoriser la poursuite des progrès dans la gestion efficace des ressources humaines de la fonction publique.

Au cours des prochains mois, le Comité compte explorer des domaines tels que :

- des plans concrets pour freiner la prolifération des règles touchant le régime de gestion des ressources humaines, de même que les règles d'ordre plus général à l'échelle de la fonction publique, en vue d'encourager une culture de gestion intelligente du risque et d'innovation en milieu de travail;
- la comparaison de la fonction publique du Canada à celle de nos concurrents internationaux;
- les moyens de rendre plus attrayante une carrière dans la fonction publique fédérale;

PROCHAINES ÉTAPES

PARTIE III : CONCLUSION

7. Les gestionnaires de la fonction publique devraient pouvoir obtenir des organismes centraux et de leurs supérieurs les outils, la formation et le soutien nécessaires pour gérer l'ensemble du spectre des résultats en matière de rendement, notamment dans les cas de piètre rendement.
8. La fonction publique devrait évaluer et reconnaître formellement les compétences en gestion des personnes.
9. Les programmes de gestion des talents concernant les sous-ministres adjoints devraient être élargis afin d'y inclure tous les cadres.
10. Dans la mesure du possible, les sous-ministres et les sous-ministres délégués devraient demeurer plus longtemps en poste afin de maximiser le rendement global des ministères.

STRUCTURE DE GOUVERNANCE ET DE RESPONSABILITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

Le Comité recommande donc ce qui suit :

1. Les sous-ministres devraient être les premiers responsables et imputables de la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique.
2. Un organisme central unique et de petite taille devrait être chargé de soutenir et de superviser le leadership ministériel en matière de gestion des ressources humaines. Cet organisme devrait se concentrer sur des fonctions exigeant des approches et des politiques panorganisationnelles.
3. Des mesures devraient être prises afin de simplifier et d'intégrer au niveau des organismes centraux la collecte des données et les systèmes aux fins de la planification et des rapports concernant la gestion des personnes.
4. Il faudrait réaffirmer la responsabilité essentielle de la Commission de la fonction publique pour ce qui est de préserver le mérite dans les nominations et le caractère non partisan de la fonction publique. Il conviendrait d'assurer le recouvrement intégral des coûts du recrutement et des services connexes assurés aux ministères par la Commission, les sous-ministres étant appelés à jouer un rôle indiqué dans la gouvernance de ces services.

GESTION DU RENDEMENT

5. Tous les gestionnaires de la fonction publique devraient allouer plus de temps à l'établissement des objectifs au début de chaque période d'évaluation. Ils devraient établir des objectifs mesurables en fonction desquels le rendement de tous les employés pourra être évalué.
6. Les « évaluations du rendement en milieu d'année » devraient être faites sur une base régulière, et non ponctuelle, dans toute la fonction publique afin d'assurer une gestion efficace continue et de maximiser les possibilités d'amélioration.

- La tâche du Comité consiste à :
- évaluer les pratiques de gestion des ressources humaines dans la fonction publique fédérale;
 - remettre en question les pratiques courantes et identifier les problèmes urgents;
 - assurer une rétroaction aux principaux dirigeants de la fonction publique;
 - formuler des observations et des recommandations qui contribueront au développement futur de la fonction publique.

RECOMMANDATIONS

- En conclusion, bien que nous soyons convaincus que la fonction publique soit en mesure de bien évaluer le travail des employés, elle doit investir davantage dans l'établissement des objectifs dès le départ, et améliorer la gestion du rendement dans l'ensemble du spectre des résultats.
- Enfin, tout en reconnaissant les réalités démographiques qui nécessitent les permutations aux échelons supérieurs, la fonction publique doit tenter de veiller à ce que les hauts dirigeants restent en poste plus longtemps. Les sous-ministres et les sous-ministres délégués doivent établir le savoir requis pour administrer des entités complexes. Ils ont besoin de temps pour mettre en œuvre les mesures qu'ils ont mises sur pied ainsi que recruter et former les leaders de demain dans leur organisation.

- Premièrement, les critères selon lesquels le rendement des employés est évalué doivent être clairement communiqués si les gestionnaires souhaitent leur donner de la rétroaction franche et objective.
- De plus, l'importance accordée à chaque résultat escompté (ce qui est atteint) et aux approches utilisées pour les atteindre (comment) doit être clairement communiquée. Bien que nous ayons constaté certaines pratiques très efficaces en ce sens, la fonction publique doit faire des efforts supplémentaires et fixer des objectifs qui, dans la mesure du possible, sont mesurables.
- De façon plus générale, la gestion du rendement dans la fonction publique doit également reconnaître et récompenser « l'excellence en gestion des personnes » comme élément essentiel des engagements d'un gestionnaire.
- Deuxièmement, la gestion du rendement doit porter sur l'ensemble du spectre des résultats : excellent, bon, moyen, piètre. Les gestionnaires doivent pouvoir aider non seulement les personnes ayant un bon rendement, mais aussi celles ayant un rendement moyen pour qu'elles s'améliorent.
- Troisièmement, les gestionnaires doivent intervenir efficacement dans les cas de piètre rendement. La fonction publique n'a pas été très efficace sur ce point et doit s'améliorer. L'intervention en cas de piètre rendement est aussi importante que la gestion de l'excellence, car cela nuit à la productivité ainsi qu'à la motivation, au maintien en poste et au recrutement. Trop souvent, les gestionnaires préfèrent ignorer les cas de piètre rendement, même si cela peut avoir des conséquences graves sur la capacité de l'organisme à donner des résultats.
- Quatrièmement, il faut tout mettre en œuvre pour augmenter le recrutement au niveau postsecondaire et aux échelons supérieurs, et continuer d'investir dans des programmes rigoureux de perfectionnement du leadership.

- plans de gestion des talents concernant les sous-ministres adjoints;
- modification du système de gestion du rendement dans la fonction publique pour que les cadres et les gestionnaires soient officiellement évalués concernant leurs capacités en « gestion des personnes ».

En outre, nous avons été impressionnés par les pratiques mises en place dans certains ministères. Par exemple, nous avons reçu des commentaires de ministères qui ont instauré des programmes rigoureux de gestion du rendement comprenant un processus de planification et de surveillance des activités, ainsi que des outils de formation et de soutien pour les gestionnaires. Des organismes centraux ont aussi élaboré des outils (p. ex. Programme de gestion du rendement) pour évaluer les cadres, les ministères et les organismes.

Ces processus de gestion du rendement (planification, surveillance, renforcement, reconnaissance) sont importants. Toutefois, ce qui importe vraiment, ce sont les résultats atteints. Une bonne gestion du rendement devrait contribuer au maintien en poste, au perfectionnement et à la productivité. Le processus doit d'abord et avant tout donner des résultats pour les Canadiens.

Malgré les progrès réalisés jusqu'à maintenant, le Comité estime qu'il est possible d'en faire plus.

Comment améliorer la gestion du rendement dans la fonction publique?

- Établir des objectifs mesurables
- Communiquer les objectifs aux employés
- Récompenser le rendement exceptionnel
- Améliorer le rendement global
- Intervenir dans le cas de piètre rendement
- Fournir des outils et de la formation aux gestionnaires

En tant que le plus important employeur au Canada, la fonction publique fédérale devrait disposer d'un mécanisme efficace de gestion du rendement pour tous les employés. Une gestion rigoureuse du rendement permet de concentrer les compétences et les talents sur les priorités clés de l'organisme, et permet aux gestionnaires de gérer l'ensemble du spectre des résultats (c.-à-d. excellent, bon, moyen et piètre). Lorsque le tout est bien en place, la gestion du rendement favorise l'excellence et permet d'atteindre de meilleurs résultats organisationnels.

Nous sommes heureux

de constater que le greffier du Conseil privé a mis en place un régime plus structuré et rigoureux d'évaluation du rendement pour les sous-ministres et les sous-ministres délégués. Ce régime semble correspondre davantage aux pratiques du secteur privé. Comme nous l'avons indiqué, le greffier a établi des engagements précis dans les secteurs suivants :

- planification intégrée des activités et des ressources humaines;
- recrutement postsecondaire;

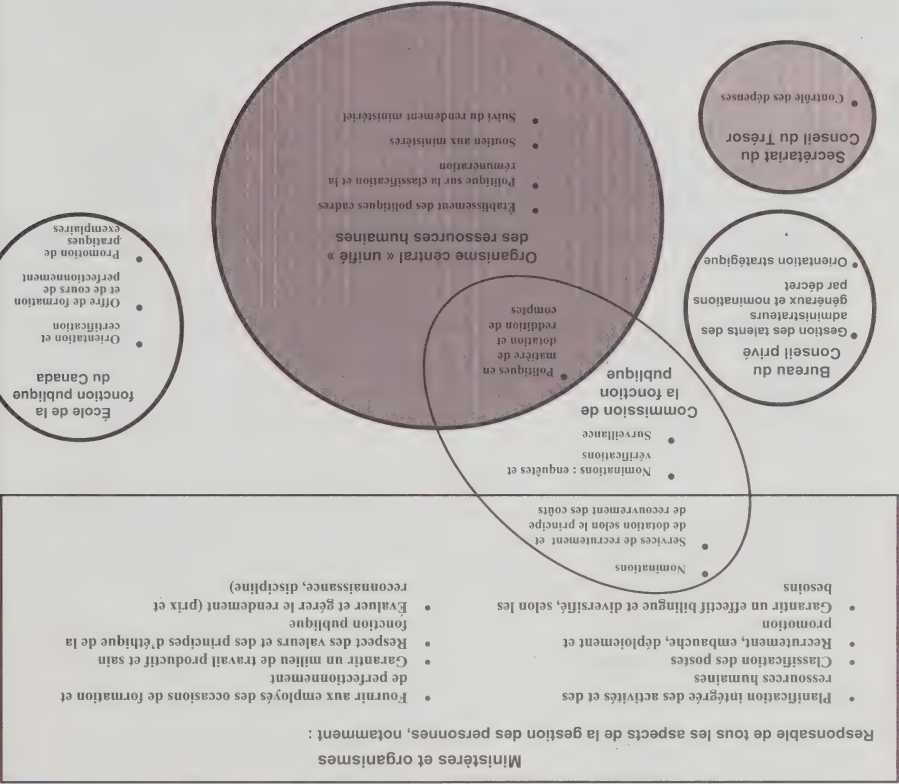
Exemple d'un meilleur rendement à Passeport Canada

1. *Passeport Canada a actualisé son infrastructure, ce qui a donné des résultats significatifs :*
 - son rendement s'est accru de 39 p. 100 en 2007 en réaction à la forte demande pour l'obtention d'un passeport, et ce sans pour autant diminuer le haut degré de satisfaction des clients;
 - on a embauché 1 200 nouveaux employés en neuf mois;
 - on a ajouté 67 nouveaux points de service où les Canadiens peuvent se présenter pour faire une demande de passeport.
2. *Passeport Canada a simplifié le processus de renouvellement des passeports :*
 - en éliminant l'exigence de soumettre de nouveau une preuve de citoyenneté et les documents à l'appui;
 - en réduisant les délais et le temps d'attente dans 33 bureaux de service en personne.

nous proposons de concrétiser rapidement ces changements, lesquels sont relativement simples.

Nos recommandations, une fois mises en œuvre, rendront la structure de gouvernance des ressources humaines plus cohérentes; les chevauchements seront beaucoup moins nombreux en ce qui concerne les rôles et les responsabilités, comme le montre le tableau ci-après.

— STRUCTURE DE RESPONSABILITÉ ET DE GOUVERNANCE DES RESSOURCES HUMAINES PROPOSÉE —



Nota : Assujettissement au même mécanisme de surveillance

- Deuxièmement, un organisme central distinct et de taille réduite devrait être chargé de soutenir les responsabilités des ministères et des organismes en matière de gestion des ressources humaines. Cet organisme veillerait à l'intégrité et à l'efficacité du système de gestion des ressources humaines au sein du gouvernement.
- Troisièmement, des mesures devraient immédiatement être prises afin de simplifier et d'intégrer la collecte des données et les systèmes de planification et de reddition de comptes sur la gestion des personnes, et ce, dans tous les organismes centraux.
- Ainsi, les ministères et les organismes seraient plus en mesure d'assumer leurs responsabilités respectives. Cette mesure permettrait également de réduire les coûts et la complexité et de faciliter l'accès du Parlement et des Canadiens à l'information.
- Quatrièmement, nous croyons qu'il est primordial de réitérer la responsabilité de la Commission de la fonction publique pour ce qui est d'assurer des nominations fondées sur le mérite et l'impartialité de la fonction publique fédérale.
- Les services de recrutement et autres services connexes que la Commission fournit aux ministères devraient être gérés selon une méthode de recouvrement des coûts complet, avec l'aide, au besoin, des sous-ministres pour ce qui est de la gouvernance de ces services.
- Finalement, nous appuyons le rôle continu du Bureau du Conseil privé pour ce qui est de soutenir le greffier en sa qualité de chef de la fonction publique, et de conseiller le Premier ministre sur des questions stratégiques et opérationnelles.

Avec le temps, le Premier ministre et ses collaborateurs pourraient vouloir officialiser par une loi ces changements et d'autres modifications similaires concernant la gouvernance des ressources humaines et les mandats s'y rattachant. Cependant, vu le besoin pressant d'outiller les ministères et les organismes pour qu'ils puissent relever les défis propres au renouvellement,

rôle principal des organismes centraux devrait être d'établir les attentes et de fournir des cadres stratégiques et des directives aux ministères et aux organismes, sans exercer un contrôle excessivement rigoureux.

Nous savons qu'un

changement organisationnel

n'est jamais chose facile.

Toutefois, dans les

circonstances actuelles, nous

croyons que cela est essentiel.

Nous avons formulé

quatre recommandations

touchant la structure de

gouvernance en matière de

gestion des ressources

humaines qui, selon nous,

serviront de base au

renforcement ultérieur de la

structure au profit à la fois des

gestionnaires et des

employés.

► Premièrement, il doit être

clairement établi que les

sous-ministres devraient

être les premiers

responsables et

imputables de la gestion

des ressources humaines.

Ils sont les responsables clés des programmes et des services; ils devraient également être responsables de la gestion des personnes qui offrent ces programmes et services.

* D'après une étude statistique de la Commission de la fonction publique du

Canada : *La durée du processus de dotation au sein de la fonction publique*

fédérale – mai 2006 (ne tient pas compte de tous les avantages prévus dans la

Loi sur la modernisation de la fonction publique – toutes les composantes de la

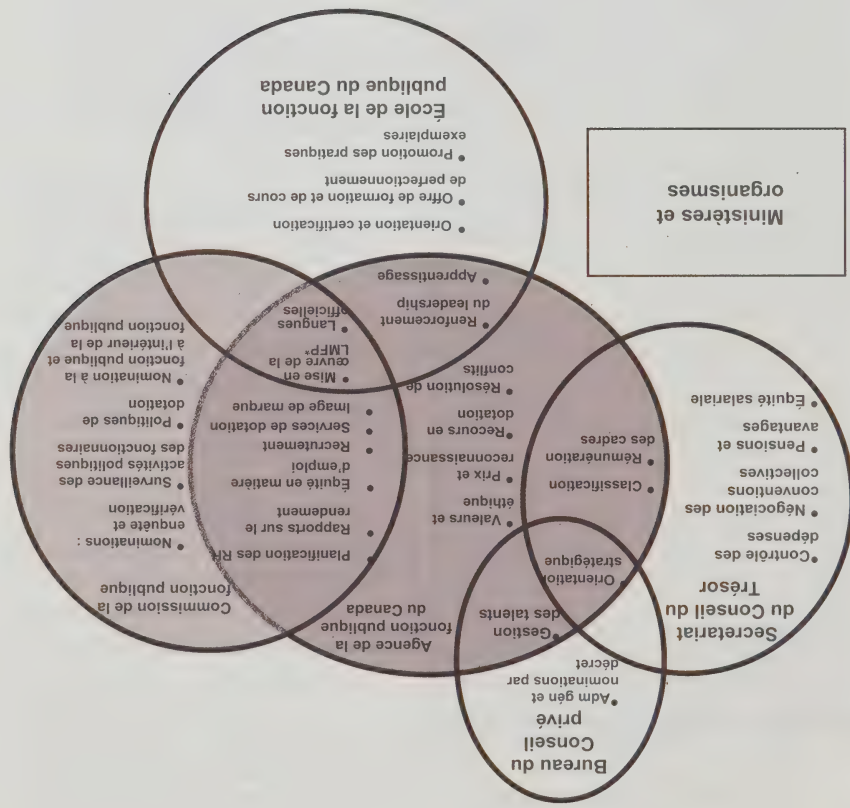
Combien de temps faut-il pour doter un poste (durée indéterminée) dans la fonction publique fédérale?

- Le processus de dotation interne comprend six étapes :
- préparation et planification
- annonces
- filtrage des candidatures
- évaluation et sélection
- publication des résultats et des droits de recours
- nomination

De trois à quatre organismes peuvent prendre part aux différentes étapes du processus (dans certains cas plus d'une fois).

En moyenne, le processus peut durer 22,4 semaines. Des facteurs (p. ex. zone de sélection, nombre de candidatures, exigences linguistiques et relatives à la sécurité) peuvent avoir une incidence sur le temps requis pour doter un poste*.

— PRINCIPAUX ACTEURS INSTITUTIONNELS —



*LMFP - Loi sur la modernisation de la fonction publique

Le tableau ci-dessus montre que la structure de gouvernance des ressources humaines est exagérément complexe. Les intervenants sont trop nombreux ce qui entraîne un doublement des règles, lesquelles sont souvent inutiles. Cette complexité ralentit les processus internes et nuit à la gestion des activités de ressources humaines dans la fonction publique. Au sein du gouvernement, ce sont les sous-ministres et les administrateurs généraux qui sont responsables de la gestion des personnes. Le

STRUCTURE DE GOUVERNANCE ET DE RESPONSABILITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

Dans la fonction publique fédérale, quatre organismes centraux (l'Agence de la fonction publique du Canada, l'École de la fonction publique du Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Bureau du Conseil privé) et un organisme indépendant (la Commission de la fonction publique) sont responsables des divers volets de la gestion des ressources humaines. Ils jouent un rôle de chef de file sur différents plans, à savoir le recrutement, la dotation en personnel, le perfectionnement, la rémunération et la gestion des fonctionnaires.

De plus, le régime de gestion des ressources humaines de la fonction publique, contrairement à ceux du secteur privé, est assujéti à une surveillance externe intensive par les comités parlementaires ainsi que le vérificateur général et d'autres agents indépendants du Parlement.

d'expertise qui permettront aux ministères et aux organismes d'accomplir leur mandat à long terme.

PARTIE II : OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Au cours des douze derniers mois, nous avons étudié l'environnement actuel ainsi que les nombreuses réflexions sur la fonction publique fédérale venant de l'extérieur. Nous avons étudié les possibilités d'amélioration à partir de nos recherches et de nos expériences respectives dans le secteur privé.

Le Comité a choisi principalement de concentrer ses observations et ses recommandations sur deux secteurs :

- **Structure de gouvernance et de responsabilité des ressources humaines** — toutes les responsabilités institutionnelles en matière de gestion des ressources humaines dans la fonction publique;

- **Gestion du rendement** — élément clé d'une stratégie efficace pour attirer les leaders, renforcer leurs compétences et les maintenir en poste.

Nous avons longuement étudié ces domaines et en avons abondamment discuté. Dans les pages qui suivent, nous vous présentons nos observations et une série de recommandations qui, à notre avis, permettraient à la fonction publique fédérale de fournir des services aux Canadiens et de conseiller les ministres selon des normes d'excellence supérieures.

Par exemple, l'objectif pour 2007-2008 consistait à nommer directement au moins 3 000 diplômés de niveau postsecondaire à des postes à temps plein permanents. Cette mesure réduira le recours, actuellement, à des travailleurs auxiliaires, temporaires ou embauchés pour une durée déterminée, d'une part, et permettra à la fonction publique de rivaliser dans le marché de l'embauche, d'autre part. Les ministères et les organismes doivent aussi établir des plans d'activité intégrés et mettre en œuvre des plans de gestion des talents pour

tous les sous-ministres adjoints.

Pourquoi le recrutement est-il une priorité pour la fonction publique ?

- faire concurrence pour attirer les éléments les plus qualifiés – le marché du travail a atteint un niveau de compétitivité jamais vu en 35 ans;
- avoir un effectif vraiment représentatif – garantir la diversité des origines et des opinions;
- élargir le bassin de leaders et y investir – des leaders solides sont en poste;
- s'assurer que son effectif regroupe les compétences et les connaissances spécialisées requises.

Il s'agit là de la bonne approche. Toutefois, nous encourageons le greffier et les hauts fonctionnaires à faire encore plus d'efforts dans ces domaines, à intervenir davantage eux-mêmes et à veiller à ce que les stratégies de recrutement soient compétitives.

De plus, nous avons été impressionnés par l'éventail de programmes actuels et nouveaux de développement des leaders de demain, en particulier le Programme avancé en leadership pour les hauts fonctionnaires.

Nous croyons que le fait d'investir dans le renforcement du leadership profitera énormément au rendement futur de la fonction publique. Nous savons que le rapprochement entre le recrutement et les besoins organisationnels exige temps et efforts de la part des hauts fonctionnaires. Toutefois, nous sommes convaincus qu'il s'agit là de la meilleure façon de procéder. Le recrutement continu d'employés à temps plein, pour une durée indéterminée, est essentiel pour combler les besoins de compétences et

Pour atteindre ces objectifs, la fonction publique fédérale devra :

- utiliser des pratiques actives et transparentes de recrutement fondées sur une planification judicieuse;
- faire preuve d'un grand leadership et être axée sur le développement des talents;
- clarifier les structures de gouvernance et de responsabilité des ressources humaines;
- adopter des pratiques rigoureuses de gestion du rendement.

RÉALISATIONS

Le 31 mars 2007, peu après que le Premier ministre eut annoncé la création du Comité, nous avons publié notre premier rapport : *La fonction publique : Un atout majeur.*

Dans ce document, nous avons décidé de nous concentrer sur le recrutement. Les impératifs démographiques de la fonction publique offrent l'opportunité de recruter les meilleurs de la prochaine génération de Canadiens. Ils amèneront à l'institution des idées neuves et une énergie nouvelle afin de tirer parti des compétences et des talents existants.

Nous observons avec satisfaction que la fonction publique a pris la question du recrutement au sérieux. Le greffier du Conseil privé et les différents sous-ministres ont pris des engagements concrets à court terme concernant le recrutement dans les universités et les collèges, la planification intégrée des activités et des ressources humaines, la gestion des talents et la planification de la relève.

Qu'est-ce qu'une fonction publique de « haut calibre » ?
C'est une fonction publique :

- qui encourage et facilite l'innovation;
- qui innove, qui simplifie ses façons de faire et qui gère efficacement les risques;
- qui vise l'excellence et exprime sa fierté dans toutes les facettes de son travail, et ce de façon non partisane;
- qui est structurée de façon à gérer efficacement les ressources humaines, et à permettre aux ministères de produire des résultats pour les Canadiens;
- qui planifie, qui mesure et qui rend compte de son rendement;
- qui jouit du respect et de l'appui du Parlement et du public.

UNE FONCTION PUBLIQUE DE « HAUT CALIBRE »

La réalité démographique représente un défi de taille pour la fonction publique. Pour la première fois, le nombre d'employés âgés de 45 ans et plus y domine et elle doit faire face incessamment au départ à la retraite d'une génération de précieux employés. Pour renouveler son effectif, dans le marché du travail le plus compétitif observé en 35 ans, elle doit rivaliser avec des concurrents des secteurs public et privé à la recherche eux aussi de diplômés talentueux issus de nos universités et collèges. Dans ce contexte, comment pouvons-nous assurer que le Canada continue de compter sur une fonction publique dynamique et efficace pour aider les Canadiens à relever les importants défis qui se poseront au pays dans les années à venir?

(traduction) L'un des avantages comparatifs les plus importants et les plus constants dont puisse jouir un pays aujourd'hui est une fonction publique réduite, efficiente et honnête.

Thomas L. Friedman. *The Lexus and the Olive Tree*

publique de « haut calibre ».

Si elle doit prendre des mesures pour conseiller les ministres et fournir des programmes et des services selon des normes d'excellence les plus élevées possible, la fonction publique doit innover et faire preuve de créativité, simplifier ses façons de faire, gérer efficacement les risques et rendre pleinement compte de son rendement. Ce sont là les caractéristiques d'une fonction

PARTIE I : CONTEXTE

La fonction publique, qui compte 250 000 employés canadiens dans 200 ministères et organismes, représente la plus vaste et la plus complexe des entreprises canadiennes. Les fonctionnaires fédéraux travaillent dans divers domaines allant de l'inspection des aliments à la santé publique, en passant par les questions de sécurité internationale. Ils élaborent des politiques, donnent des conseils au gouvernement et offrent des services et des programmes directement aux Canadiens. La fonction publique fédérale, non partisane et

compétente, contribue à l'avenir du Canada; aucune autre organisation n'intervient autant qu'elle et dans autant de domaines de la société canadienne. Les fonctionnaires sont dévoués et fiers de servir leurs concitoyens.

Au cours des quinze dernières années, le monde dans lequel la fonction publique fédérale évolue est devenu de plus en plus complexe et imprévisible. Ce nouvel environnement est caractérisé par une population vieillissante, un paysage économique mondialisé, des technologies de l'information et des communications en changement perpétuel, l'émergence de nouvelles questions horizontales et de nouvelles attitudes du public à l'égard du gouvernement.

- Qu'a accompli le Comité au cours des douze derniers mois?**
- Les membres du Comité, qui ont à cœur le renouvellement de la fonction publique :
- ont entretenu le dialogue avec le Premier ministre par des rencontres et des rapports périodiques;
 - ont travaillé étroitement avec le greffier du Conseil privé, les dirigeants des organismes centraux, les agents du Parlement et les sous-ministres des ministères responsables;
 - ont discuté avec des experts intéressés (p. ex. le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction);
 - ont visité les conseils régionaux et ont rencontré divers groupes de fonctionnaires;
 - ont utilisé leurs propres réseaux pour élargir le bassin d'idées.

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE I : CONTEXTE	1
UNE FONCTION PUBLIQUE DE « HAUT CALIBRE »	2
RÉALISATIONS.....	3
PARTIE II : OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	5
STRUCTURE DE GOUVERNANCE ET DE RESPONSABILITÉ DES RESSOURCES HUMAINES.....	6
GESTION DU RENDEMENT	11
RECOMMANDATIONS.....	14
PARTIE III : CONCLUSION	16
PROCHAINES ÉTAPES	16
APPENDICE 1 : MEMBRES DU COMITÉ CONSULTATIF SUR LA FONCTION PUBLIQUE NOMMÉ PAR LE PREMIER MINISTRE	18

Annexe 3 : Deuxième rapport du Comité consultatif du Premier ministre sur la fonction publique

À la poursuite d'une fonction publique de haut calibre

MESSAGE DES COPRÉSIDENTS

Le Comité consultatif sur la fonction publique est heureux de vous présenter, Monsieur le Premier ministre, son deuxième rapport annuel sur le renouvellement et le développement futur de la fonction publique du Canada.

Notre premier rapport présentait notre analyse préliminaire de l'environnement de la fonction publique fédérale et nos premières observations sur les divers domaines touchant les ressources humaines, dont le recrutement, le renforcement du leadership, la gestion du rendement et la gouvernance.

Dans le présent rapport, nous vous offrons des remarques et des propositions sur le cadre de gestion des ressources humaines et la structure de responsabilité, de même que sur la gestion du rendement. En outre, nous avons identifié un certain nombre de sujets que nous souhaitons examiner dans le futur.

Nous vous remercions de l'intérêt personnel que vous accordez à ces efforts. Nous remercions également les hauts fonctionnaires du soutien qu'ils nous ont offert. Comme en fait état le rapport, nous croyons que la fonction publique joue un rôle essentiel pour ce qui est de positionner le Canada dans l'économie mondialisée d'aujourd'hui. Quant à nous, nous avons hâte de poursuivre notre travail.

Le très honorable
Don Mazankowski

L'honorable
Paul M. Tellier

<p>Au mois de mars 2008 :</p> <ul style="list-style-type: none">• le nombre de descriptions de travail pour le groupe des Systèmes d'ordinateurs (CS) est passé de 1 500 à 37. Quinze ministères (soit plus de la moitié de l'effectif des agents informatiques) ont entrepris de mettre en œuvre les nouvelles descriptions et structures organisationnelles;• le nombre de descriptions de travail pour la collectivité fonctionnelle des ressources humaines est passé de 2 000 à 19. Onze ministères (soit plus de la moitié de l'effectif des spécialistes des ressources humaines) ont entrepris de mettre en œuvre ces descriptions de travail.	<p>En 2008-2009, il restera d'importants travaux à mener afin d'harmoniser et de simplifier les exigences globales des organismes centraux en matière de rapports sur la gestion des ressources humaines.</p>
<p>En 2007-2008, l'Agence de la fonction publique du Canada élaborera des descriptions de travail génériques pré-classifiées, réduisant :</p> <ul style="list-style-type: none">• de 1 500 à 37 le nombre de descriptions de travail pour le groupe des Systèmes d'ordinateurs (CS) dans les grands et moyens organismes de TI;• de 2 000 à 20 le nombre de descriptions de travail pour la collectivité fonctionnelle des ressources humaines (PE), ce qui couvrira 80 % des membres du groupe PE.	<p>En 2007-2008, afin de réduire le plus possible les exigences de rapports, l'Agence de la fonction publique du Canada examinera ces exigences, y compris l'harmonisation du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), de la Composante du CRG liée aux personnes et du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique.</p>

Infrastructure de base	
L'Agence de la fonction publique du Canada a élaboré de nouvelles normes et des outils qui permettront une évaluation rigoureuse et cohérente de la gestion des personnes effectuée par les cadres de direction.	
En 2007-2008, la Commission de la fonction publique réduira de 50 % les délais d'attente pour les tests d'interaction orale en langue seconde.	
En 2007-2008, l'Agence de la fonction publique du Canada produira un outil en ligne destiné à faciliter le transfert électronique sûr des dossiers de ressources humaines des employés d'un ministère ou organisme à un autre, réduisant ainsi à six minutes le temps de traitement, actuellement de six mois.	L'Agence de la fonction publique du Canada a élaboré et mis à l'essai un outil en ligne du gouvernement du Canada – le passeport de l'employé – qui permet de transférer rapidement et de façon sécuritaire les dossiers des employés, et ce, avec un minimum d'erreurs.
En 2007-2008, comme première étape vers une mise en œuvre globale, l'Agence de la fonction publique du Canada appuiera l'adoption, par au moins deux autres ministères, du modèle de dotation accélérée élaboré par l'Agriculture et Agroalimentaire Canada.	Environnement Canada, le ministère des Pêches et des Océans et l'Agence canadienne d'inspection des aliments ont adopté le modèle de dotation accélérée.

<p>En 2007-2008, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, l'Agence de la fonction publique du Canada :</p> <ul style="list-style-type: none">• révisera le système de gestion du rendement pour les gestionnaires exclus et les employés non représentés afin qu'il concorde davantage avec l'approche adoptée pour les cadres de direction;• élaborera, pour tous les gestionnaires ayant d'importantes responsabilités en gestion de personnes, une approche destinée à être examinée dans le cadre du cycle de négociation collective en cours, concernant la gestion du rendement inspirée du modèle de l'Agence du revenu du Canada et tenant compte de la gestion des personnes. <p>Dès 2007-2008, tous les cadres de direction, y compris les sous-ministres, seront formellement évalués en ce qui touche la gestion des personnes. L'Agence de la fonction publique du Canada élaborera des outils pour appuyer cette évaluation.</p>	<p>Dans le cadre d'une approche beaucoup plus rigoureuse concernant l'évaluation du rendement des sous-ministres et des sous-ministres délégués, tous les administrateurs généraux font l'objet d'une évaluation au chapitre de la gestion des personnes depuis 2006-2007. Depuis 2007-2008, tous les cadres de direction font également l'objet d'une telle évaluation.</p>
<p>Le programme actuel de gestion du rendement pour les gestionnaires exclus et les employés non représentés sera harmonisé en 2008-2009 avec l'approche adoptée pour le groupe de la direction.</p> <p>On a entrepris d'élaborer, pour tous les gestionnaires ayant d'importantes responsabilités en gestion de personnes, une approche destinée à être examinée par la suite.</p>	<p>En 2007-2008, tous les cadres de direction, y compris les sous-ministres, seront formellement évalués en ce qui touche la gestion des personnes. L'Agence de la fonction publique du Canada élaborera des outils pour appuyer cette évaluation.</p>

Perfectionnement des employés	
<p>Pour assurer la planification à long terme de la relève, les sous-ministres veilleront à ce que les exigences pour les emplois de cadres de direction au niveau d'entrée tiennent pleinement compte de l'apport potentiel au sein de la fonction publique afin d'arriver à un profil démographique (p. ex., l'âge, le sexe, les groupes désignés au titre de l'équité en emploi, etc.) approprié pour répondre aux besoins futurs.</p>	<p>Concernant les plans de relève, les ministères et organismes en sont à divers stades : certains font les analyses préliminaires de leur effectif, d'autres identifient les successeurs potentiels au sein de leur organisation.</p> <p>Des profils démographiques de base concernant le groupe de la direction et le groupe de relève ont été élaborés et permettront de mesurer les progrès.</p>
<p>D'ici mars 2008, les sous-ministres veilleront à ce qu'au moins 90 % des employés de la fonction publique aient un plan d'apprentissage et à ce qu'une discussion et une évaluation entre l'employé et le superviseur relativement à ce plan aient lieu une fois l'an dans le cadre de l'examen du rendement.</p> <p>En 2007-2008, le Comité des hauts fonctionnaires (CHF) et les sous-ministres mettront en œuvre les plans de gestion des talents pour tous les sous-ministres adjoints.</p> <p>En 2007-2008, le CHF et l'École de la fonction publique du Canada lanceront un programme de leadership avancé.</p>	<p>Au mois de mars 2008 :</p> <ul style="list-style-type: none">• 11 ministères/organismes ont atteint l'objectif;• 19 ministères/organismes ont dit qu'ils atteindraient l'objectif d'ici la fin de mars;• 6 ministères/organismes ont indiqué qu'ils n'atteindraient pas l'objectif en 2007-2008. <p>Parmi les sous-ministres adjoints (et titulaires de postes équivalents), 95 % auront une discussion avec leur sous-ministre au sujet de la gestion des talents d'ici la fin de mars 2008.</p> <p>Le Programme de leadership avancé a été lancé en octobre 2007 avec 25 participants.</p>

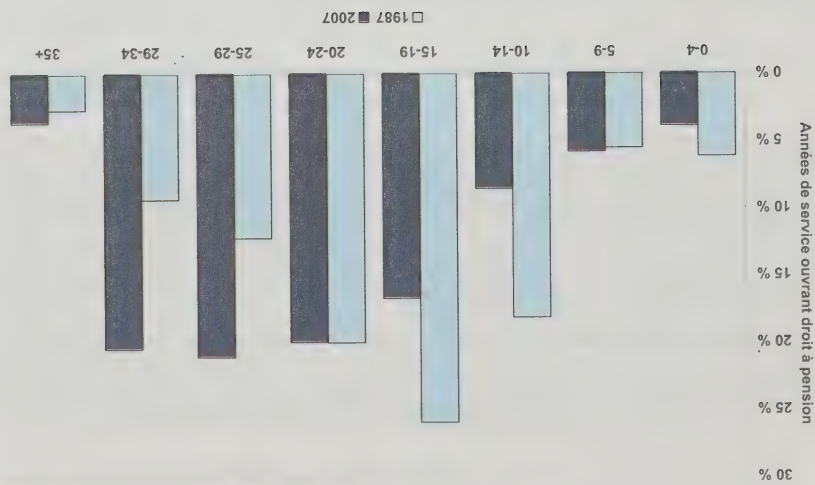
<p>Au mois de mars 2008 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 75 PE (spécialistes des RH) ont été engagés dans le cadre d'une initiative de recrutement et 109 spécialistes en rémunération ont été embauchés; • 85 postes IS-04 et IS-05 ont été comblés. <p>Au mois de mars 2008 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 7 postes de directeur général ou de directeur exécutif ont été dotés; • moins de la moitié des candidats ont été engagés, soit 54 FI-03 et FI-04; • 191 agents financiers débutants ont été engagés par le biais du programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers/vérificateurs internes. 	<p>D'ici mars 2008, l'Agence de la fonction publique du Canada collaborera avec les collectivités fonctionnelles ainsi qu'avec les ministères et organismes pour mettre en œuvre les plans de recrutement qui visent à répondre aux besoins des collectivités fonctionnelles suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • ressources humaines (recrutement de 75 PE (spécialistes en RH) et de 100 spécialistes en rémunération); • services d'information (recrutement de 100 IS). <p>Le Bureau du contrôleur général a établi des répertoires de candidats préqualifiés à partir desquels les ministères et les organismes nommeront :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 7 directeurs généraux ou directeurs exécutifs (EX-03); • 130 agents financiers de niveau intermédiaire; • plus de 200 candidats au niveau d'entrée.
---	--

Annexe 2 : Progrès concernant le renouvellement de la fonction publique depuis le dépôt du rapport de 2007

Le tableau qui suit est un résumé des progrès réalisés à l'égard des engagements clés qui ont été pris en 2007-2008 pour le renouvellement de la fonction publique, suivant les résultats transmis par les 36 principaux ministères et organismes. Dans la colonne de gauche figurent les engagements énoncés en juin 2007 à la suite des consultations avec les sous-ministres. La colonne de droite contient un résumé des rapports présentés en janvier 2008 et mis à jour, s'il y a lieu, au début de mars.

Engagements 2007-2008 concernant le renouvellement de la FP	
Planification	
Progrès et résultats	<p>D'ici mars 2008, tous les ministères et organismes auront distribué leur plan intégré à leurs employés et l'auront mis sur leur site Web.</p>
	<p>• 1 a indiqué qu'il n'atteindrait pas l'objectif en 2007-2008.</p>
Recrutement	
Progrès et résultats	<p>D'ici mars 2008, les sous-ministres porteront d'environ 2 100 l'an dernier à au moins 3 000 le nombre de diplômés de niveau postsecondaire nommés directement à des postes de durée indéterminée et ils veilleront à ce que tous les nouveaux venus aient des plans d'orientation et de perfectionnement.</p>
	<p>Tous les nouveaux venus suivent le cours d'orientation à la fonction publique offert par l'École de la fonction publique du Canada, et ce, en plus de prendre part aux programmes d'orientation et de perfectionnement de leur ministère.</p>

Figure 18 : Années de service ouvrant droit à pension pour les cadres de la fonction publique - 1987 et 2007



- En mars 2006, environ 17 % du groupe de la direction était admissible à la retraite. Le taux réel de départs à la retraite pour 2006-2007 a été d'environ 7,5 %.
- Près de la moitié des titulaires de postes de direction, au mois de mars 2007, seront admissibles à la retraite d'ici 2012.
- La figure 18 montre que les cadres ont beaucoup plus d'années de service ouvrant droit à pension aujourd'hui qu'en 1987. Cette année-là, 44 % des cadres avaient plus de 20 années de service ouvrant droit à pension; en 2007, cette proportion était passée à 65 %.

5. Départs à la retraite

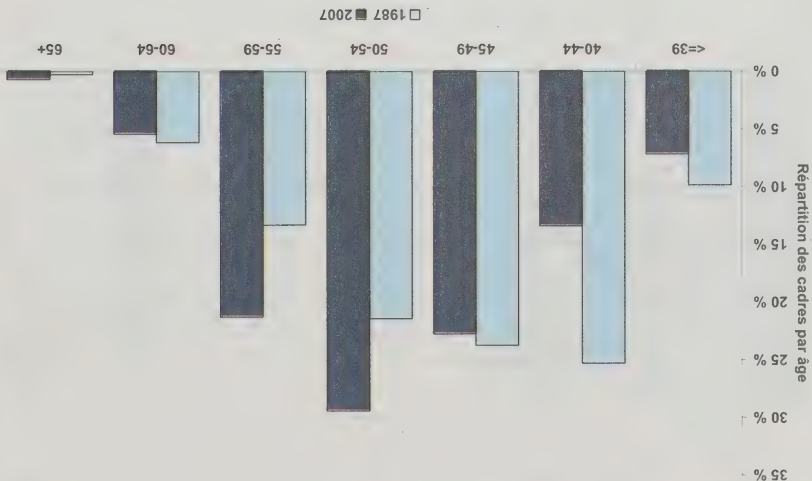


Figure 17 : Répartition des cadres de la fonction publique selon l'âge - 1987 et 2007

➤ En 1987, la majorité des cadres (59 %) étaient âgés de moins de 50 ans; aujourd'hui, 57 % ont plus de 50 ans. En 1987, la majorité d'entre eux avaient entre 40 et 44 ans (25,3 %); aujourd'hui, la plupart (29,4 %) ont entre 50 et 54 ans.

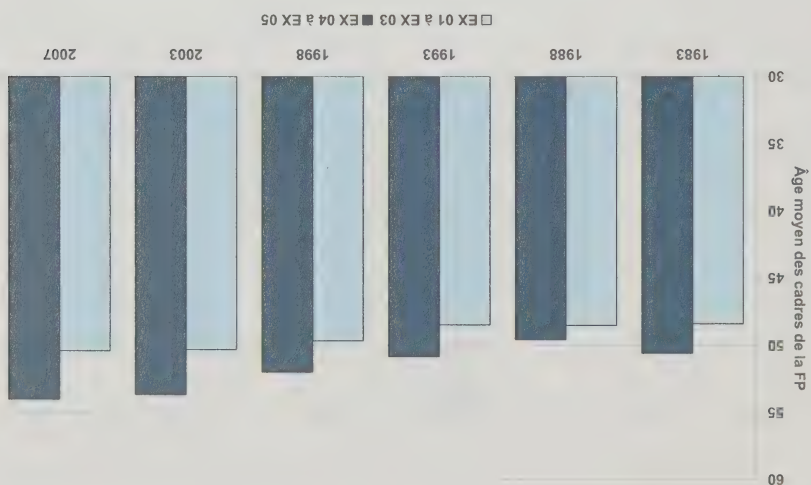


Figure 16 : Âge moyen des cadres de la fonction publique et des sous-ministres adjoints - années données entre 1983 et 2007

4. Âge des cadres de direction

- En 1987, l'âge moyen des cadres de direction était de 48,7 ans. En 2007, il était passé à 50,6 ans.
- L'âge moyen des cadres (EX-1 à EX-3) est passé à 50,4 ans en 2007, et celui des sous-ministres adjoints (EX-4 et EX-5), à 54 ans.

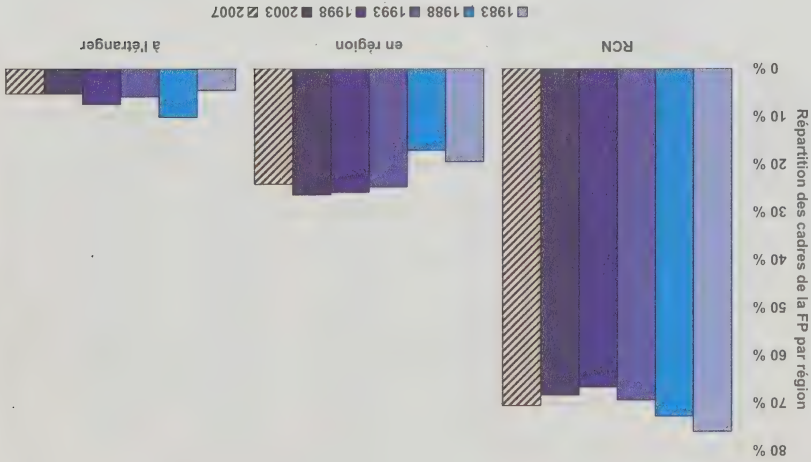


Figure 15 : Répartition géographique des cadres de la fonction publique dans la région de la capitale nationale, ailleurs au Canada et à l'étranger - années données entre 1983 et 2007

3. Répartition régionale

➤ Bien que la majorité des cadres de direction travaillent dans la région de la capitale nationale (environ 71 % en 2007), cette proportion est quelque peu en baisse par rapport à 1983 (76 %).

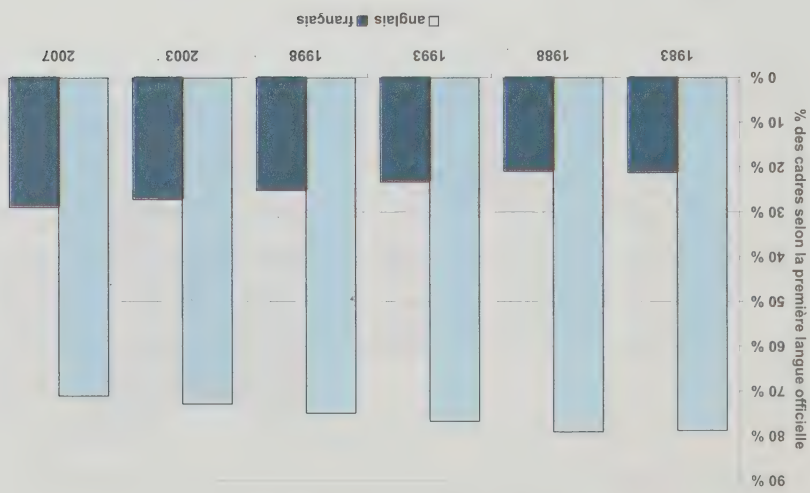
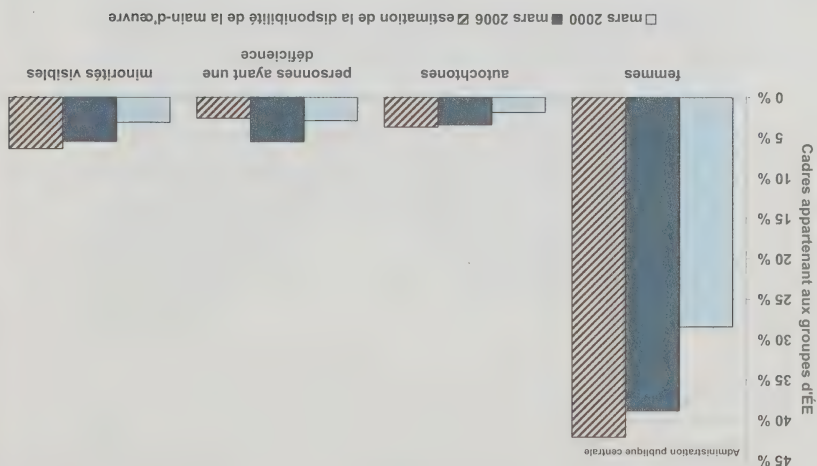


Figure 14 : Proportion des cadres de la fonction publique selon leur première langue officielle - années données entre 1983 et 2007

aux estimations de la disponibilité sur le marché du travail dans le cas des personnes handicapées, mais il était inférieur dans le cas des femmes, des Autochtones et des minorités visibles.

Figure 13 : Représentation des groupes d'équité au sein des cadres en 2000 et 2006, et estimation de la disponibilité de la main-d'œuvre selon le recensement de 2001



c) Langue

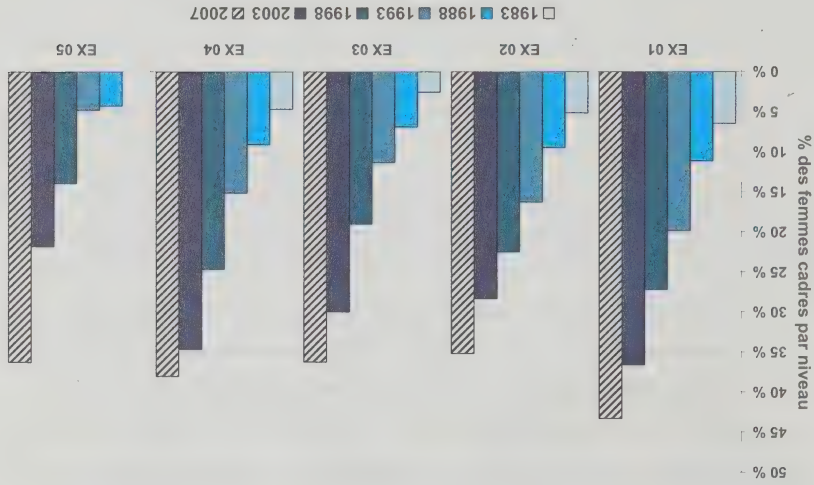
- La proportion de cadres déclarant le français comme première langue officielle est passée de 21 % en 1983 à 29 % en 2007.

2. Diversité au sein du groupe de la direction

a) Sexe

- La représentation selon le sexe a fortement fluctué au cours des 25 dernières années dans la fonction publique, surtout au niveau de la direction.
- Dans l'ensemble, la proportion de femmes cadres est passée de moins de 5 % en 1983 à environ 40 % en 2007. Cette tendance est assez uniforme à tous les niveaux de la direction.
- En 2007, les femmes occupaient 38 % des postes de sous-ministres et de sous-ministres délégués, comparativement à moins de 2 % en 1983.

Figure 12 : Proportion des femmes cadres à la fonction publique, par niveau - années données entre 1983 et 2007



b) Groupes désignés au titre de l'équité en emploi

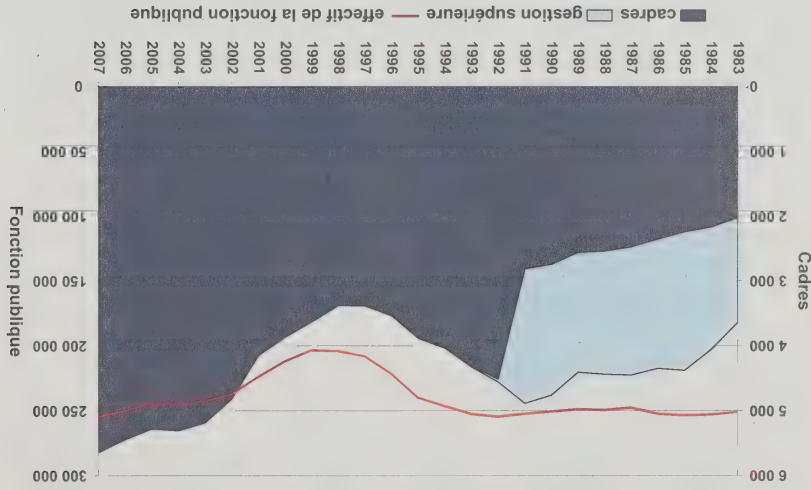
- Depuis 2000, la représentation des groupes désignés au sein du groupe de la direction a augmenté. Le 31 mars 2007, le taux de ces groupes était supérieur

Partie II – Profil démographique du groupe de la direction

4. Effectif du groupe de la direction

- En date du 31 mars 2007, on comptait 5 600 cadres de direction dans la fonction publique fédérale.

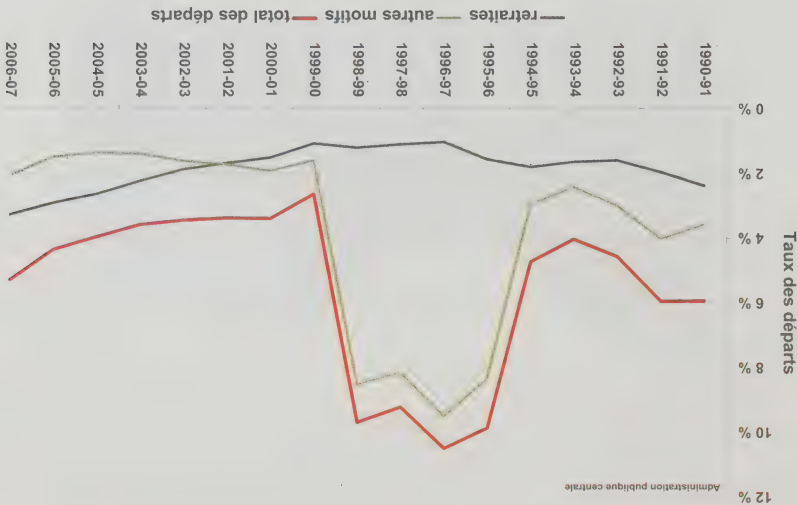
Figure 11 : Nombre de cadres de la fonction publique par rapport à l'ensemble de la fonction publique - 1983 à 2007



- Durant les années 1980, le nombre de cadres a augmenté, puis diminué, à l'instar du reste de la fonction publique, à la suite de l'Examen des programmes. Depuis la fin des années 1990, le groupe de la direction a cru plus rapidement que l'ensemble de la fonction publique. (La forte hausse survenue en 1991-1992 est attribuable à l'intégration de l'ancien groupe de la gestion supérieure à celui de la direction.)

par année. Le taux de départ pour d'autres raisons, volontaires ou non, se situe autour de 2 % par année depuis l'Examen des programmes. La forte poussée (milieu de la figure 10) est attribuable aux réductions d'effectif découlant de l'Examen des programmes.

Figure 10 : Départs à la retraite ou autres - 1990-1991 à 2006-2007



➤ Le fait de projeter ces tendances dans l'avenir livre un message clair. Le pourcentage de fonctionnaires admissibles à la pension sans pénalité a considérablement augmenté depuis la fin des années 1990, passant de 3,5 % en 1998 à 8 % en 2007. Plus de 25 % de l'effectif au mois de mars 2007 sera admissible à la pension d'ici 2012. Environ le tiers des personnes admissibles prennent généralement leur retraite la première année suivant leur admissibilité.

2. Les données visent uniquement « l'administration publique centrale », soit les ministères et organismes pour lesquels le Conseil du Trésor agit à titre

- Comme on peut le constater, au début des années 1990, à peine plus de 2 % des départs étaient associés à la retraite; dans la foulée de l'Examen des programmes, c'était à peine plus de 1 %. Depuis, le taux n'a cessé d'augmenter, passant à plus de 3 %
- La figure 10 présente les taux de départs de la fonction publique², à la retraite ou pour d'autres raisons, de 1990-1991 à 2006-2007.

8. Départs à la retraite

- On constate la dominance démographique des baby-boomers. Le vieillissement de leur cohorte, moteur de l'effectif de la fonction publique depuis 25 ans, met en lumière l'urgence du renouvellement.
- Dans la figure 9, chaque colonne représente une période de deux ans en âge, et les couleurs, des groupes d'âge différents. Les zones hachurées indiquent la génération du baby-boom.

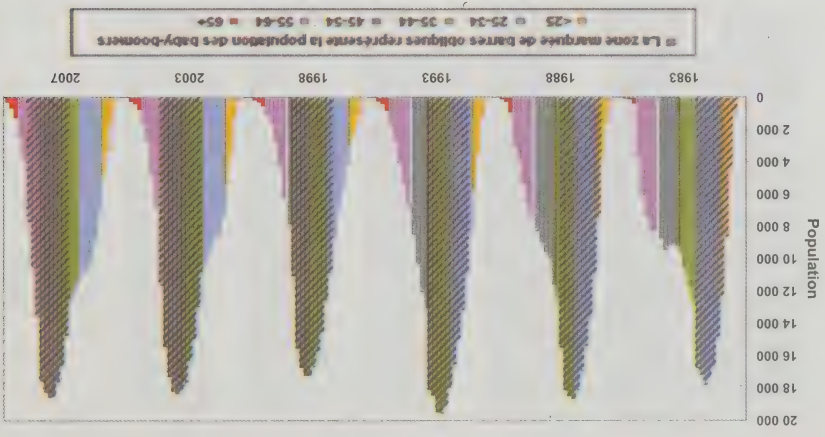
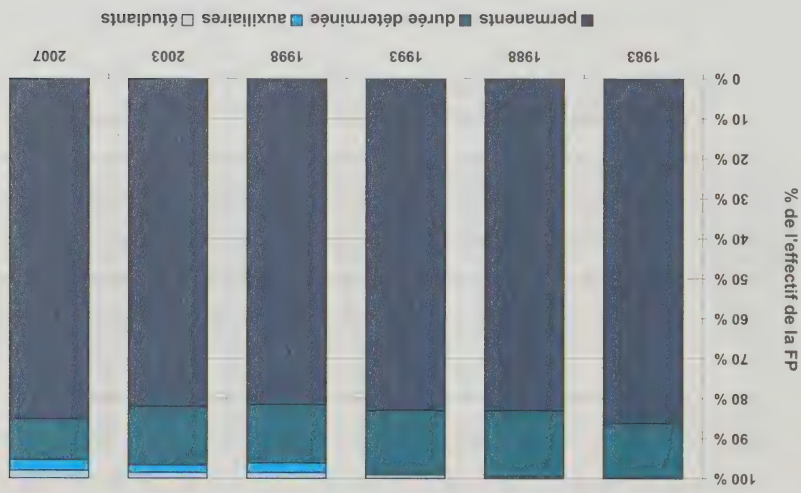


Figure 9 : Composition de la fonction publique par groupes d'âges - années données entre 1983 et 2007

Âge : évolution du profil



➤ La figure 9 illustre la répartition des fonctionnaires

selon l'âge au cours des 25 dernières années.

En 1983, l'âge moyen était de 39,2 ans,

comparativement à 44,3 en 2007. L'âge médian a

augmenté encore plus, passant de 36 ans en 1983 à

45,4 en 2007.

6. Type d'emploi

➤ Au cours de 25 dernières années, le pourcentage d'employés nommés pour une durée indéterminée est demeuré relativement stable, oscillant entre 86,2 % en 1983 et 81,6 % en 1998. En 2007, la proportion était de 85,3 %.

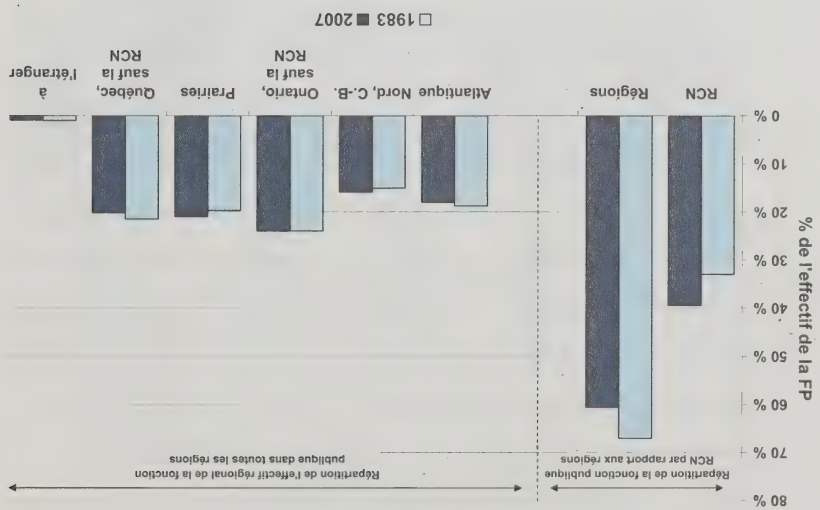


Figure 7 : Répartition régionale de la fonction publique - 1983 et 2007

- Environ 61 % de l'effectif de la fonction publique est situé en région, comparativement à 67 % en 1983. Cette légère baisse est attribuable principalement à la cession de la navigation aérienne, de la gestion des aéroports et des programmes relatifs au marché du travail, dont les employés étaient pour la plupart concentrés en région.

5. Répartition régionale

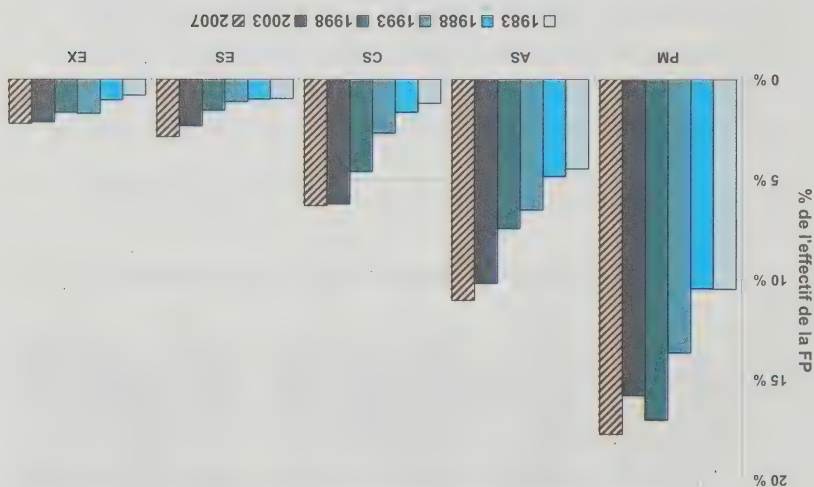


Figure 6 : Répartition des postes clés au sein de la fonction publique - années données entre 1983 et 2007

- Les cinq groupes professionnels « axés sur le savoir » les plus importants ont grossi de façon proportionnelle depuis 1983. En 2007, ils représentaient 40 % de l'effectif de la fonction publique, soit plus du double de leur proportion en 1983 (environ 18 %).

➤ Depuis le début des années 1980, on constate une nette tendance vers le travail axé sur le savoir dans la fonction publique. Comparativement à 1983, celle-ci compte aujourd'hui cinq fois plus de spécialistes en informatique et en systèmes, quatre fois plus d'avocats et trois fois plus d'économistes et de spécialistes des sciences physiques.

4. Evolution vers le travail axé sur le savoir

➤ La proportion d'employés dont la langue officielle est le français ou l'anglais est demeurée relativement stable au cours des 25 dernières années, bien qu'on note une légère augmentation de la proportion de francophones. De 1986 à 2006, la proportion de fonctionnaires dont la langue officielle était le français est passée de 28 à 29,5 %.

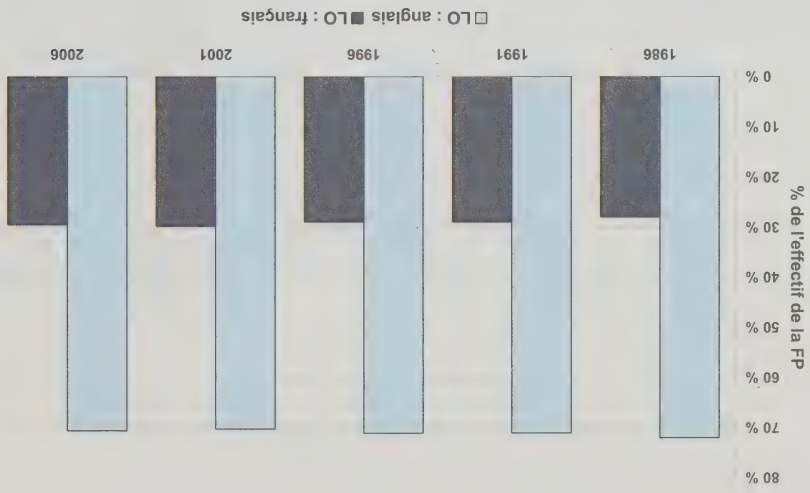
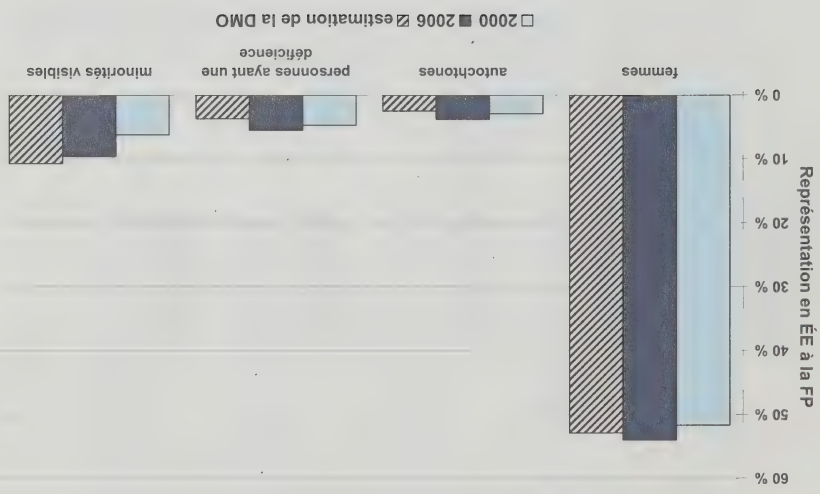


Figure 5 : Composition de la fonction publique selon les langues officielles - années données entre 1986 et 2006

3,8 % (disponibilité, 2,5 %); les personnes handicapées, 5,5 % (disponibilité, 3,7 %); les membres de minorités visibles, 9,6 % (disponibilité, 10,7 %).

Figure 4 : Représentation des groupes d'équité d'emploi au sein de la fonction publique en 2000 et 2006, et estimation de la disponibilité de la main-d'œuvre (DMO) selon le recensement de 2001



a)

Sexe

3. Diversité de la fonction publique

- L'un des changements les plus marquants des 25 dernières années dans la fonction publique touche la représentation : les femmes sont maintenant plus nombreuses que les hommes (54,5 %), par rapport à 1983 (42 %).
- La représentation de tous les groupes désignés a augmenté progressivement. Selon le Recensement de 2001, tous les taux de représentation, mis à part celui des minorités visibles, surpassent les estimations de la disponibilité sur le marché du travail.
- Tel que mentionné plus haut, en 2006, les femmes constituaient 54 % de l'effectif (leur disponibilité sur le marché du travail était de 52,9 %); les Autochtones,

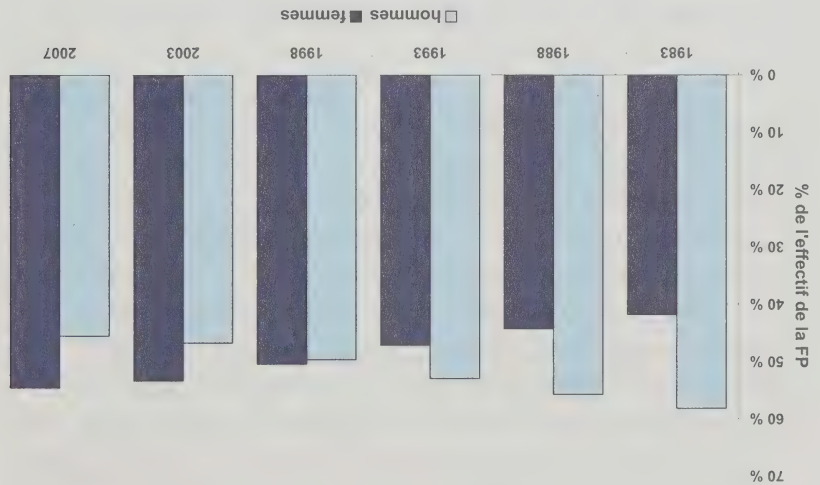
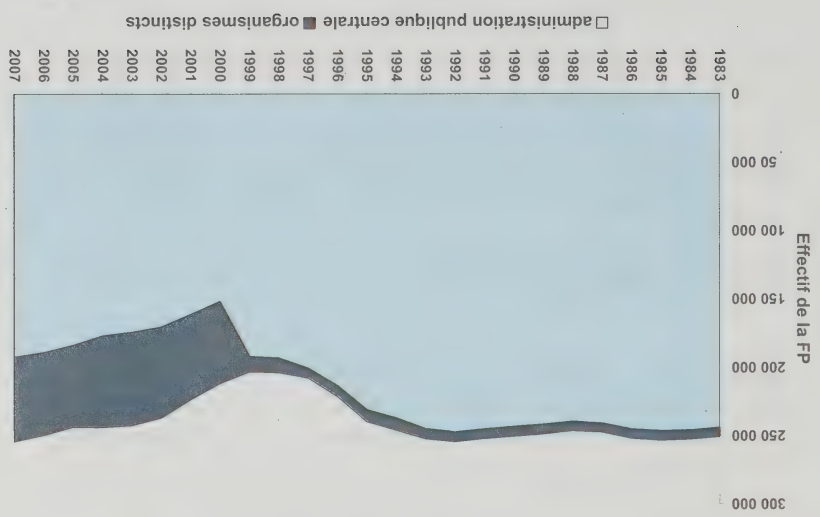


Figure 3 : Rapport hommes-femmes au sein de la fonction publique - années données entre 1983 et 2007

budgétaires dans la foulée de l'Examen des programmes. De 1999 à 2007, le total des dépenses de programme a augmenté de 35 % et l'emploi dans la fonction publique, de 25 %. Cette croissance s'est principalement produite de 1999 à 2003 (19 %) par suite d'investissements dans des domaines tels que la sécurité.

➤ Durant les 25 dernières années, la structure de la fonction publique a beaucoup changé. Notamment, à la fin des années 1990, l'Agence des douanes et du revenu du Canada, Parcs Canada et l'Agence canadienne d'inspection des aliments sont devenus des employeurs distincts. D'autres activités, par exemple les programmes touchant la navigation aérienne, la gestion des aéroports et les programmes reliés au marché du travail, ont été déléguées à des organismes externes.

Figure 2 : Effectif total de la fonction publique fédérale - 1983 à 2007

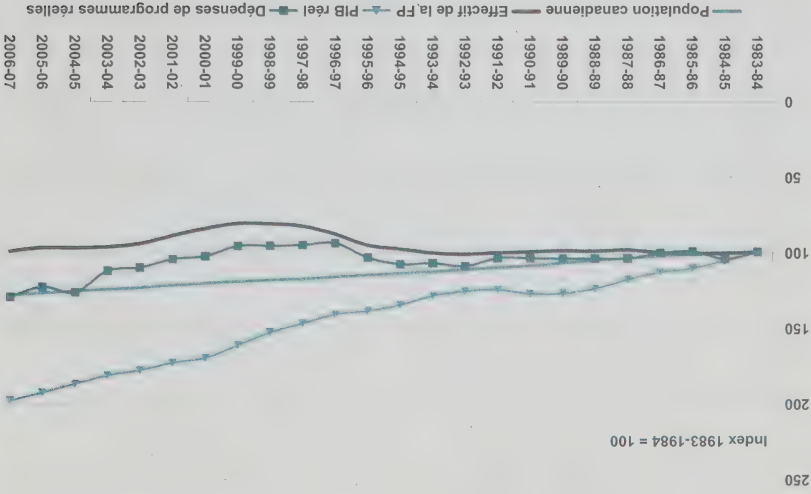


Partie I – Profil démographique de la fonction publique

1. Contexte

- Le nombre de fonctionnaires en 2007 (254 600) était sensiblement le même qu'en 1983 (250 800). À des fins de comparaison, la population canadienne est passée de 25,6 millions à 33,0 millions durant cette période. Ainsi, la fonction publique représentait 1,0 % de la population en 1983 et 0,8 % en 2007. Dans une autre perspective, de 1983 à 2007, le PIB réel a doublé et le total des dépenses de programme fédérales (en dollars constants) a connu une hausse de 30 %, tandis que la taille de la fonction publique est demeurée relativement la même.

Figure 1 : Tendances au chapitre de l'économie, de la population, des dépenses de programmes fédérales et de la taille de la fonction publique fédérale - 1983-1984 à 2006-2007



2. Taille de la fonction publique

- La taille de la fonction publique a grandement varié entre 1983 et 2007. Elle est restée relativement stable dans les années 1980, puis elle a chuté de 19 % au milieu des années 1990 par suite de réductions

Annexe 1 : Profil démographique de la fonction publique

Introduction

Voici un résumé de vastes travaux de recherche menés récemment en vue de dresser un profil démographique complet de la fonction publique fédérale¹. Ce profil dépeint la réalité de la fonction publique au mois de mars 2007, la comparant aussi avec celle de 1983. La première partie de l'annexe porte sur l'ensemble de la fonction publique, et la seconde, sur le groupe de la direction.

Profil démographique de la fonction publique du Canada (31 mars 2007)

- 255 000 employés (251 000 en 1983)
- 54,5 % de femmes (42 % en 1983)
- 40 % des cadres sont des femmes (moins de 5 % en 1983)
- 60,6 % des employés dans les régions et 39,4 %, dans la région de la capitale nationale
- 85,3 % sont nommés pour une durée indéterminée et 10,2 % pour une durée déterminée; 5 % sont occasionnels ou étudiants
- 70,5 % déclarent l'anglais comme première langue officielle; 29,5 %, le français
- L'âge moyen est de 44 ans (39 ans en 1983)
- L'âge moyen des cadres est de 50,6 ans (48,7 ans en 1983)
- 0,8 % de la population canadienne travaille dans la fonction publique (1 % en 1983)
- La taille de la fonction publique est presque la même qu'en 1983; les dépenses de programme du gouvernement (en dollars constants) ont augmenté de 30 %

1. « Fonction publique » s'entend de l'administration publique centrale (soit les ministères et organismes pour lesquels le Conseil du Trésor agit à titre d'employeur) et des employeurs distincts (principalement l'Agence du revenu du Canada, Parcs Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments et le Conseil national de recherches).

En février dernier, j'ai eu la chance de m'adresser à plus de 1 300 fonctionnaires réunis à Vancouver. Nous avons parlé du travail si important que les fonctionnaires fédéraux font « dans l'ombre » et qui permet au Canada de progresser et de demeurer ce pays où il fait bon vivre, travailler et élever une famille.

Tous les participants – membres des Forces canadiennes récemment revenus d'Afghanistan, agents des pêches et météorologues, agents frontaliers et marins de la Garde côtière, employés de première ligne et chercheurs, et combien d'autres – témoignaient de leur fierté d'être fonctionnaires et de leur conviction de faire un travail utile. Je termine en citant ces propos prononcés à l'assemblée par Nicole Côté, gestionnaire des Affaires autochtones à Environnement Canada, en Colombie-Britannique :

« Quand on travaille dans la fonction publique, on a le sentiment de faire œuvre utile pour son pays. »

Que peut-on dire de plus?

En conclusion de ce troisième rapport, j'aimerais insister sur un message fondamental : le renouvellement est essentiel à l'avenir de la fonction publique. Le statu quo n'est pas acceptable.

Nous n'en sommes qu'au début d'une entreprise de renouvellement soutenue qui s'étalera sur plusieurs années. Année après année, nous fixerons des objectifs de renouvellement tangibles et nous les réaliserons – tous ensemble. Le défi du renouvellement requiert l'apport de chacun de nous.

Enfin, j'aimerais rendre hommage à tous les employés de la fonction publique. Chaque jour, vous assurez à des millions de Canadiens la prestation de services gouvernementaux dont la qualité ne se dément pas et, à l'occasion, vous vous distinguez par des réalisations vraiment étonnantes.

VI. Conclusion

- Nous avons besoin à tous les niveaux de dirigeants et d'employés qui occupent leur poste suffisamment longtemps pour fournir un apport vraiment utile. Cela est particulièrement vrai des hauts dirigeants de la fonction publique qui donnent le ton et l'orientation à leur organisation. Cet objectif restera difficile à atteindre aux niveaux des sous-ministres et des sous-ministres adjoints ces prochaines années, vu nos réalités démographiques. Cependant, dans la mesure où les circonstances le permettront, nous souhaitons que les sous-ministres et les sous-ministres adjoints restent en poste au moins trois ans.

- Nous devons faire en sorte de faciliter les entrées et les départs en cours de carrière dans la fonction publique. Notre modèle de carrière dominant présuppose des employés qui passent l'ensemble ou la majeure partie de leur carrière dans la fonction publique. Cela demeurera probablement le choix de la plupart des fonctionnaires, mais l'évolution constante des défis à relever signifie que la fonction publique devra faire appel aux connaissances et compétences d'un nombre accru de Canadiens pendant des périodes de durée variée, ou amener des candidats à entreprendre une deuxième ou une troisième carrière dans ses rangs.

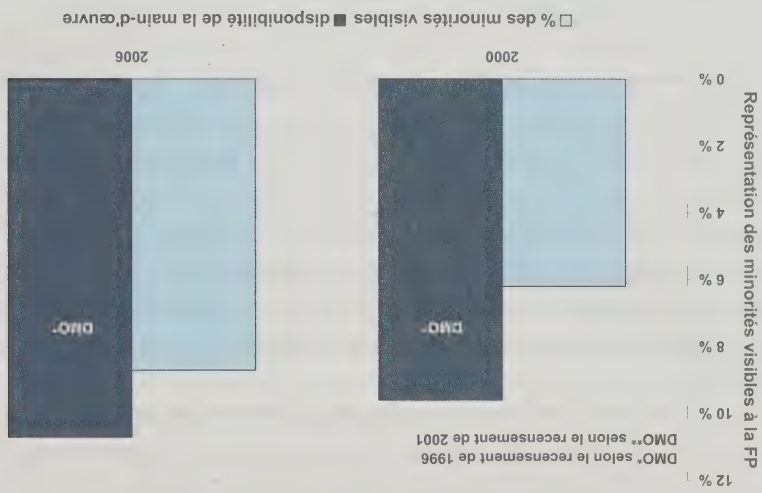


Figure 5 : Représentation des minorités visibles au sein de la fonction publique par rapport à la disponibilité de la main-d'œuvre (DMO)

- Nous devons rendre l'effectif de la fonction publique plus représentatif de l'ensemble de la population canadienne. La fonction publique est certes beaucoup plus diversifiée aujourd'hui qu'à mon arrivée dans les années 1970, mais il y a toujours place à amélioration, notamment en ce qui concerne la participation des minorités visibles à tous les niveaux.

renforcer le système de gestion du rendement des sous-ministres et des sous-ministres délégués.

L'avenir

En concrétisant les quatre priorités du programme de renouvellement, la fonction publique sera à peu près en mesure d'assurer une planification intégrée des activités, des ressources humaines et des finances, d'attirer et de maintenir en poste les diplômés et les candidats à mi-carrière les plus prometteurs du Canada, d'exiger des gestionnaires et des employés un rendement élevé et d'instaurer une infrastructure garante d'une saine gestion.

Mais cela ne suffira pas à garantir l'excellence de la fonction publique aujourd'hui et pour la prochaine génération. Outre la participation active des sous-ministres et de leurs équipes de direction, le renouvellement requerra des gestionnaires et des employés de tous les niveaux qu'ils s'investissent sur ce plan et il obligera à établir constamment de nouveaux engagements en matière de renouvellement qu'il faudra ensuite traduire par des réalisations concrètes, bon an mal an.

- *Nous devons trouver un meilleur équilibre entre la prise de risques et la responsabilité.* À cette fin, il faut réduire l'échec des règles qui sapent l'initiative et étouffent l'innovation. Pour être efficace, une organisation doit se doter d'un système robuste et efficace de gestion des risques. Il faut donc créer un environnement qui incite gestionnaires et employés à se servir de leur jugement à l'intérieur d'un cadre de gestion du risque et de responsabilité à l'égard des résultats.

Premièrement, il devrait être établi sans ambiguïté que les sous-ministres sont responsables et comptables au premier chef de la gestion des employés. Ce sont eux, en effet, qui sont les mieux placés pour savoir quelles compétences et connaissances requièrent leurs opérations, pour sélectionner les personnes les plus en mesure de répondre à ces besoins, pour veiller au perfectionnement professionnel de l'équipe et pour gérer le rendement.

Deuxièmement, les organismes centraux responsables des ressources humaines devraient se limiter aux rôles qui doivent s'étendre à l'échelle gouvernementale, et il y aurait lieu de démêler les chevauchements et responsabilités confuses. Parmi les rôles qui doivent être joués au niveau central figurent la définition du cadre général de gestion des personnes, le suivi et l'évaluation du rendement global et de l'état de la fonction publique, l'établissement de systèmes communs et la responsabilité du cadre de rémunération.

Troisièmement, repenser ainsi les rôles et responsabilités permettra de déplacer vers les ministères des ressources des organismes centraux.

La deuxième recommandation du Comité consultatif visait le renforcement de la gestion du rendement et prévoyait notamment l'établissement d'objectifs plus clairs et de mesures plus rigoureuses en cas de rendement insatisfaisant.

L'actuelle structure de gouvernance des ressources humaines, dans laquelle les responsabilités ne sont pas clairement définies, n'est pas viable. Nous prendrons des mesures pour la simplifier et clarifier les responsabilités, suivant la recommandation du Comité consultatif. Nous lancerons également des initiatives visant à renforcer la gestion du rendement, afin notamment d'assurer un meilleur suivi en cas de mauvais rendement. Ces efforts consolideront l'œuvre entreprise l'an passé en vue de

- *Sondages auprès des employés* – En 1999, en 2002 et en 2005, la fonction publique fédérale a invité ses employés à remplir un questionnaire approfondi sur leur milieu de travail. Cette année, nous effectuerons un quatrième sondage auprès de l'ensemble des fonctionnaires. Dans la foulée des pratiques exemplaires, nous élaborerons aussi un sondage annuel ciblé auquel les employés pourront répondre en ligne à compter du premier trimestre de 2010.

Donner suite aux recommandations du Comité consultatif du Premier ministre

Dans l'une des recommandations clés de son deuxième rapport, le Comité consultatif du Premier ministre sur la fonction publique met en lumière la nécessité d'établir une bonne structure de gouvernance et de responsabilisation pour les ressources humaines. Il soutient que « les sous-ministres devraient être les premiers responsables et imputables de la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique », et qu'il faut éliminer les chevauchements et le double emploi actuels entre les ministères et les organismes en matière de ressources humaines.

Les critiques formulées par le Comité consultatif à l'égard de l'actuelle structure de gouvernance des ressources humaines, qu'il juge excessivement complexe et peu claire, sont tout à fait fondées, à mon avis.

« [...] la structure de gouvernance des ressources humaines est exagérément complexe. Les intervenants sont trop nombreux ce qui entraîne un doublement des règles, lesquelles sont souvent inutiles. [...] Au sein du gouvernement, ce sont les sous-ministres [...] qui sont responsables de la gestion des personnes. Le rôle principal des organismes centraux devrait être d'établir les attentes [...] sans exercer un contrôle excessivement rigoureux. »

Deuxième rapport du Comité consultatif du Premier ministre sur la fonction publique, février 2008

Cette année, nous nous emploierons à clarifier les objectifs de rendement, à examiner le rendement tout au long de l'année, à perfectionner notre évaluation de la gestion des personnes et à resserrer les mesures d'intervention en cas de piètre rendement.

En ce qui concerne l'**infrastructure de base**, nous avons négligé jusqu'ici cet aspect du renouvellement. Dans l'immédiat, nous nous concentrerons sur les trois points suivants.

- *Dotation* – Cette année, nous travaillerons en étroite collaboration avec les cadres hiérarchiques afin d'approfondir leur connaissance des moyens offerts pour accélérer le recrutement d'employés qualifiés au moment voulu, grâce aux assouplissements prévus dans la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Nous accroîtrons l'utilisation des descriptions de travail génériques afin d'alléger la tâche de la classification, nous permettrons le recours aux processus accélérés pour effectuer des opérations de dotation courantes, et nous ferons appel à la nouvelle technologie afin de transférer électroniquement les dossiers des employés.

- *Systèmes* – Cette année, pour réduire l'échec des règles, nous avons entrepris de donner suite aux recommandations du Groupe d'experts indépendant sur les programmes de subventions et de contributions de 2007 afin de réduire le fardeau administratif des bénéficiaires et de l'État. Nous entreprendrons en outre d'actualiser les processus administratifs désuets, y compris de moderniser notre système de rémunération afin que les employés soient tous payés à temps.

ambitieux cette année puisque nous avons dépassé celui de 2007-2008, qui consistait à engager directement 3 000 employés pour une durée indéterminée. Nous mettrons également l'accent sur le perfectionnement des compétences essentielles et l'acquisition d'expérience chez ces nouveaux éléments. Enfin, nous donnerons suite à l'observation du Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction (citée dans l'encadré ci-dessus), selon laquelle la définition et la diffusion de l'image de marque de la fonction publique – qui

En matière de **planification**, notre objectif sera d'accroître la portée et la qualité des plans des ministères et des organismes en les rendant plus rigoureux et plus concrets et en clarifiant le lien entre les objectifs propres à la gestion des activités et à celle des ressources humaines.

Pour ce qui est du **recrutement**, nous nous fixerons un objectif plus

Poursuivre la mise en œuvre du cadre de renouvellement en 2008-2009

Comité consultatif du Premier ministre dans son deuxième rapport. Comme nous l'avons fait l'an dernier, nous établirons des engagements précis pour 2008-2009 après consultation de la collectivité des sous-ministres et d'autres intervenants clés. Cependant, pour que ces efforts portent fruit, nous devons mobiliser les gestionnaires et les employés à l'échelle de la fonction publique.

« La promotion de l'image de marque est un moyen de faire connaître la proposition de valeur totale aux employés actuels, aux nouveaux employés et aux futurs employés. L'image de marque de la fonction publique doit être l'expression claire de ce que font les fonctionnaires et de ce qu'ils sont – des employés professionnels, intégrés et attachés aux valeurs de la fonction publique, qui élaborent des politiques judicieuses et donnent des conseils éclairés au gouvernement, et qui dispensent des services de qualité aux Canadiens. L'image de marque de la fonction publique devrait promouvoir une culture fondée sur la fierté et l'engagement, de manière à attirer les futurs employés et à favoriser le renouvellement de la fonction publique. »

Nouveau rapport du Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction, janvier 2008

niveaux. Chaque année, des discussions structurées parmi les cadres supérieurs ont pour objectif d'assurer que les employés les plus talentueux soient vite repérés et reçoivent un soutien approprié.

- *Recrutement ciblé à l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) – En qualité de premier employeur canadien de vétérinaires, l'ACIA a entrepris, avec les principaux collèges de médecine vétérinaire, d'établir des mécanismes de recrutement à long terme tels des stages, des emplois d'été et des bourses (en échange de l'intégration à leurs programmes de travaux se rapportant directement au mandat de l'ACIA) en vue d'attirer des étudiants prometteurs.*

- *Accent accru sur la liaison externe à Commerce international Canada – La sous-ministre du Commerce international a reconnu l'importance primordiale des efforts de liaison pour assurer le renouvellement. Elle et les membres de son équipe de direction ont participé à près de 200 réunions avec des entreprises de toutes les régions du pays et de l'étranger et avec des universités et des associations professionnelles, ainsi qu'à des tables rondes et à de grandes conférences internationales.*

Voilà les résultats qui ont été atteints en matière de renouvellement en 2007-2008, aux niveaux tant gouvernemental que ministériel. Ils sont encourageants.

V. Domaines d'action prioritaires pour 2008-2009 et au-delà

Au cours de l'année à venir, nous chercherons à approfondir et à étendre nos efforts de renouvellement dans les quatre domaines prioritaires qui sont définis dans le cadre d'action, et à donner suite aux recommandations formulées par le

- externes ont été présélectionnés, testés et reçus en entrevue, puis ils ont subi une enquête de sécurité et un test de langue seconde, le tout en l'espace de quatre mois. De ce nombre, plus de 400 se sont qualifiés.
- Perfectionnement des cadres à Citoyenneté et Immigration Canada* – Ce programme vise à faciliter l'importante étape de la transition à un poste de direction. Pendant les deux années suivant leur nomination, les nouveaux cadres doivent prendre part à des activités qui les aident à se familiariser avec le travail de leur ministère.
- Collège Service Canada* – À titre d'outil principal pour la prestation directe de services fédéraux à la population canadienne, Service Canada a mis sur pied sa propre « université d'entreprise », dotée de cours de haute qualité et d'un programme d'études uniforme qui contribue à parfaire les compétences du personnel de première ligne en gestion des relations avec les clients.
- Technologie au service de la collaboration* – Le Ministère a eu recours à une technologie de pointe en matière d'information et de communication pour promouvoir des méthodes de travail axées sur la collaboration. Une utilisation ingénieuse de la baladodiffusion et des blogs et l'emploi expérimental de « wikis » pour rédiger des notes d'information contribuent à abattre les cloisons et à mobiliser les employés de la jeune génération.
- Planification de la relève à l'Agence du revenu du Canada* – À l'Agence, la planification de la relève ne vise plus seulement les postes de cadres, mais aussi ceux qui sont essentiels à sa mission à tous les

- Le Programme avancé en leadership à l'intention des leaders prometteurs a débuté en octobre 2007 pour 25 participants.

- Les évaluations des sous-ministres et des sous-ministres délégués dans le cadre du Programme de gestion du rendement ont été profondément remaniées au cours de la dernière année, et le Comité consultatif sur la fonction publique les range parmi les meilleures de leur catégorie.

En ce qui a trait à l'**infrastructure de base**, les progrès ont été plus lents. Nous avons fixé plusieurs cibles modestes visant à assurer un accès plus rapide aux tests de langue seconde, à transférer les dossiers des employés, à utiliser davantage les descriptions de travail génériques et à réduire les exigences de rapport de la part des ministères.

- La Commission de la fonction publique a dépassé l'objectif visant à réduire de 50 p. 100 les délais d'attente pour les tests d'interaction orale en langue seconde.

- Des descriptions de travail génériques ont été achevées pour le groupe Gestion des systèmes d'ordinateurs (1 500 descriptions ayant été ramenées à 37), et un travail comparable va bon train pour le groupe Gestion du personnel (2 000 descriptions devant être condensées en 19, dans ce cas-ci).

De plus, les ministères ont entrepris leurs propres activités de renouvellement. En voici quelques-unes parmi les plus notables :

- *Dotation collective à Santé Canada* – Santé Canada vient de terminer un important processus de dotation collective de postes de commis et de personnel administratif subalterne. Environ 8 000 candidats

employés et les avoir affichés sur leur site Web, ou encore se sont engagés à le faire avant la fin de mars 2008.

Pour ce qui est du **recrutement**, nous nous étions fixé pour objectif de nommer directement 3 000 nouveaux diplômés de niveau postsecondaire à des postes de durée indéterminée et nous avions établi des cibles particulières d'embauche pour les collectivités des ressources humaines, des services d'information et des finances.

- En mars 2008, au moins 4 000 nouveaux diplômés de niveau postsecondaire avaient été recrutés ou s'étaient vu offrir une nomination pour une période indéterminée dans la fonction publique. Je suis heureux de voir que les hauts fonctionnaires participent davantage au recrutement à titre personnel. Toutefois, l'atteinte de certaines cibles relatives aux collectivités fonctionnelles souffre d'un léger retard.

En matière de **perfectionnement des employés**, on s'est attaché à inciter aux employés et à leurs superviseurs la pratique de s'entendre sur des plans d'apprentissage, à élaborer des plans de gestion des talents, à offrir des possibilités de perfectionnement avancé en leadership et à renforcer la gestion du rendement.

- Trente sous-ministres (sur 36) ont indiqué qu'au moins 90 p. 100 de leurs employés auraient un plan d'apprentissage d'ici mars 2008.
- Les plans de gestion des talents de plus de 300 sous-ministres adjoints et cadres de niveau équivalent étaient terminés en mars 2008.

Nous devons porter une attention redoublée au perfectionnement des employés.

L'infrastructure de base

Dans la fonction publique, la gestion est entravée par la faiblesse de l'infrastructure de base – l'efficacité de nos outils et de nos systèmes laisse beaucoup à désirer. Il faudra des années, et des efforts considérables, pour redresser la situation. Nous devons améliorer la gestion des ressources humaines, simplifier les rapports et veiller à ce que les éléments essentiels fonctionnent beaucoup mieux dans des domaines comme la dotation et les systèmes d'information.

IV. Progrès du renouvellement de la fonction publique en 2007-2008

Aux termes de ce cadre de renouvellement et à la suite de vastes consultations auprès de l'ensemble des sous-ministres, 14 engagements précis ont été définis pour 2007-2008. L'établissement d'objectifs quantifiables et le suivi des progrès sont des éléments essentiels de notre approche en matière de renouvellement.

Les engagements de l'an dernier sont énumérés en détail à l'annexe 2, de même que les résultats à l'égard de chacun. Voici un résumé des progrès accomplis.

En ce qui concerne la **planification**, les sous-ministres s'étaient engagés à établir des plans intégrant à la fois leurs besoins en ressources humaines et leurs objectifs opérationnels ainsi que leurs réalités financières.

- Trente-cinq sous-ministres (sur les 36 visés par ces engagements) ont déclaré avoir mis en place de tels plans intégrés, les avoir communiqués à leurs

Il est indispensable de recruter les candidats les plus talentueux possible pour la fonction publique : notre capacité à long terme de fournir d'excellents services à la population canadienne en dépend. Pour remplacer les départs à la retraite et répondre aux besoins accrus dans des domaines comme la sécurité et la santé, nous recrutons entre 12 000 et 15 000 employés par année depuis 2000.

Afin d'attirer les plus brillants éléments du pays à la fonction publique, nous devons repenser nos méthodes de recrutement. Les ministères devront insister davantage pour embaucher directement, surtout de nouveaux diplômés de niveau postsecondaire, à des postes de durée indéterminée. Pour ce qui est de notre interaction avec les employés potentiels, il faut accélérer et améliorer nos processus et confier à des cadres supérieurs la mission d'aller expliquer le travail que nous accomplissons et son importance, dans les universités et collèges. Il nous faut aussi élargir notre bassin de recrutement, de sorte que l'embauche reflète la diversité de la société canadienne.

Le perfectionnement des employés

Il importe de développer chez les fonctionnaires les qualités que doivent posséder les leaders, les gestionnaires, les professionnels et les employés habilités d'une institution très performante. Cela requiert à la fois des investissements ciblés de la part de la fonction publique du Canada et un engagement personnel de la part des employés. Parallèlement, il faut apporter beaucoup de soin à évaluer le rendement et à gérer les talents.

Au cours des années à venir, notre rendement dépendra énormément des compétences, des connaissances, de l'expérience et du jugement de nos employés, ainsi que de leurs progrès en tant que leaders et travailleurs du savoir.

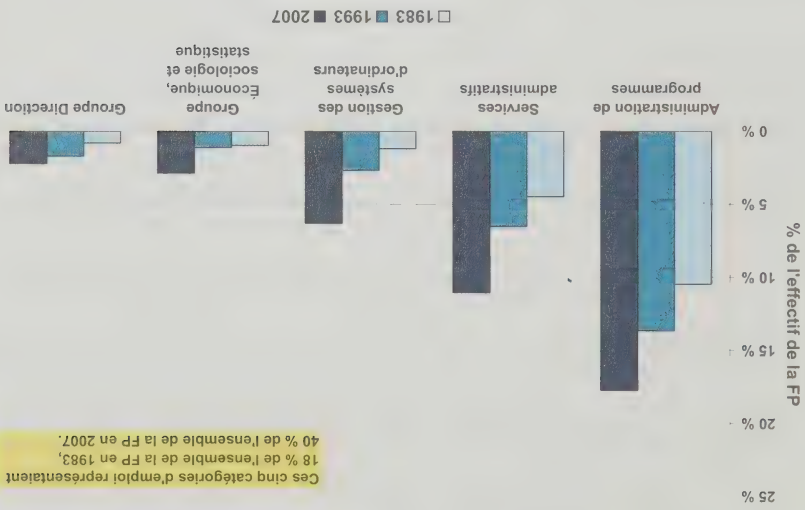


Figure 3A : Croissance relative des principaux groupes de classification

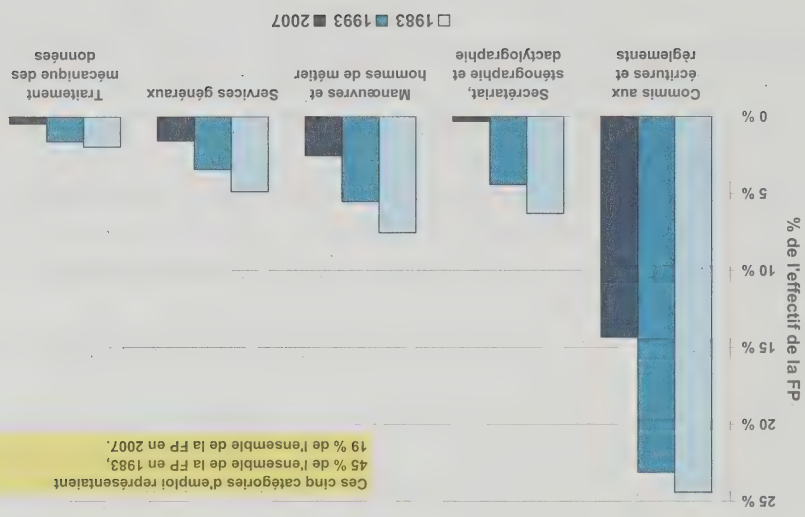


Figure 3B : Déclin relatif au sein des principaux groupes de classification

À la base, pour façonner l'effectif de la fonction publique, il nous faut bien comprendre les compétences et les connaissances dont les ministères ont besoin pour atteindre leurs objectifs opérationnels, actuels et futurs. La planification des activités et celle des ressources humaines doivent aller de pair. Sans cela, le recrutement et le perfectionnement des employés se feront en grande partie de manière ponctuelle et à court terme.

Voici un exemple qui illustre l'importance de la planification intégrée. Au cours des 25 dernières années, l'importance relative des différents groupes professionnels a évolué de façon saisissante dans la fonction publique à mesure que le travail a été davantage axé sur le savoir. En effet, comme le montrent les figures 3A et B, les informaticiens sont aujourd'hui cinq fois plus nombreux qu'en 1983, tandis que le nombre d'économistes a triplé. À l'inverse, les postes de commis ne représentent plus que 14 p. 100 de la fonction publique, contre environ 24 p. 100 autrefois, et l'on compte 95 p. 100 moins de secrétaires. La planification des activités et des ressources humaines dans la fonction publique a eu tendance à être à la remorque de ces changements, au lieu de les façonner.

Cependant, la fonction publique doit s'adapter au changement avec plus d'empressement. Notre tâche est de fournir des services aux citoyens et de conseiller le gouvernement. Les citoyens comptent sur un accès rapide, efficace et équitable à l'information et aux services, et ils s'attendent à une utilisation optimale des ressources. Le gouvernement, pour sa part, souhaite recevoir, en matière de politiques, des conseils à la fois objectifs, novateurs et éclairés. Si cela n'a rien de nouveau, les circonstances, elles, ont changé. Les citoyens exigent que la fonction publique atteigne ou dépasse les normes d'accessibilité, de célérité et de qualité qui ont cours au sein des meilleurs éléments du secteur privé. Les décideurs constatent la complexité grandissante des enjeux, leur interdépendance et leur caractère mondial, et ils veulent que nous fassions mieux que la moyenne. Quant aux parlementaires et au public, ils attendent de nous une transparence et une responsabilisation accrues.

Or, les attentes à l'égard de la fonction publique importent. Aucune grande organisation n'est à l'abri de l'erreur, et la fonction publique ne fait pas exception. Au fil des ans, nous sommes passés d'une culture de la gestion du risque à un « échecaveau de règles » contraignantes qui nuisent à notre efficacité et dressent sur notre chemin une multitude de vérifications et d'obstacles sans commune mesure avec les risques qu'ils visent à prévenir. Il est absolument essentiel de trouver le juste équilibre.

III. Le cadre du renouvellement de la fonction publique

Le rapport de l'an dernier fait état de quatre grands domaines de renouvellement prioritaires : la planification, le recrutement, le perfectionnement des employés et l'infrastructure de base.

La fonction publique de 2008 diffère de celle qui m'a accueilli en 1976. Pensons, par exemple, aux progrès accomplis vers une représentation plus équilibrée des hommes et des femmes dans les rangs de la haute direction (en 1983, moins de 5 p. 100 des cadres étaient des femmes, comparativement à 40 p. 100 aujourd'hui), une diversité beaucoup plus grande de l'effectif, une insistance plus marquée sur les normes de service et un net accroissement de la responsabilisation.

Dans une allocution prononcée en février devant des fonctionnaires à Vancouver, j'ai mis en relief cette dynamique : « Le fait est que la fonction publique d'aujourd'hui est l'institution la plus grande et la plus complexe du Canada. Elle emploie plus de 250 000 personnes, elle a plus de "branches d'activité" que n'importe quelle organisation canadienne du secteur privé, plus de "points de service" à l'échelle tant nationale qu'internationale, et elle subit des pressions constantes pour améliorer ses "gammes de produits" pour répondre aux demandes d'un monde en évolution ».

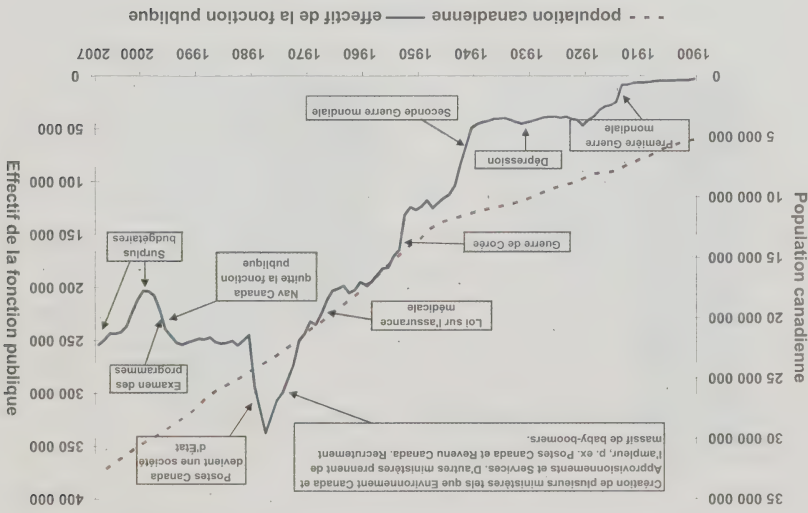


Figure 2 : Changement de l'effectif de la fonction publique - 1900 à 2007

Chacune des générations successives de fonctionnaires a dû repousser les limites pour répondre aux besoins de son époque. La figure 2, qui suit, illustre la taille de la fonction publique fédérale par rapport à la population canadienne au fil des décennies. Dans cette perspective temporelle, cette taille donne une idée, certes imparfaite, des ères de changement qu'ont entraînées dans la fonction publique les guerres, la croissance des programmes sociaux, les restructurations organisationnelles et les répercussions des déficits et excédents budgétaires.

La nécessité d'évoluer : la seule constante est le changement

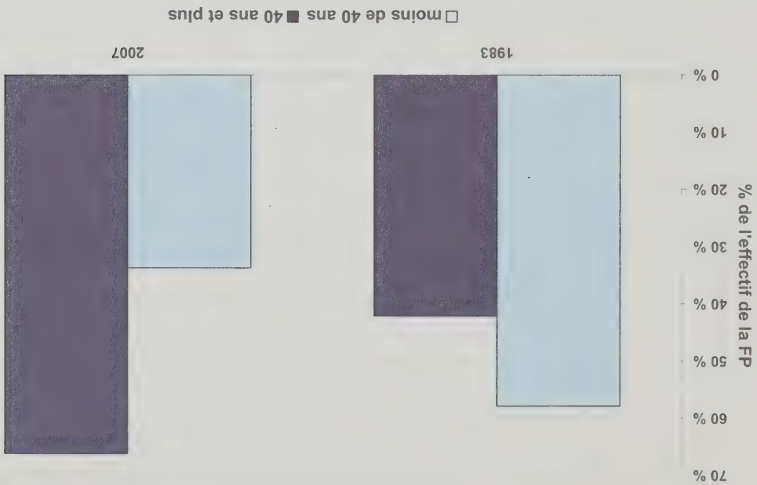


Figure 1 : Changement de la composition de la fonction publique selon l'âge - 1983 par rapport à 2007

L'annexe 1 donne un aperçu détaillé de la démographie de la fonction publique et de son personnel cadre depuis 25 ans, soit du début des années 1980 à aujourd'hui, et elle dresse un tableau global des grandes tendances qui se dessinent dans la fonction publique du Canada.

La gestion du renouvellement doit tenir compte de trois facteurs démographiques clés. Premièrement, c'est sur le marché du travail national le plus serré qu'il soit depuis 35 ans que la fonction publique doit rivaliser pour attirer des candidats talentueux. Nombre d'autres instances – entreprises, universités, organisations non gouvernementales – lui disputent activement les meilleurs diplômés collégiaux et universitaires. De même, par suite de la révolution informationnelle, conjuguée à l'apparition de nouveaux secteurs où l'État doit intervenir, celui-ci a de plus en plus besoin de travailleurs du savoir. Deuxièmement, comme le profil démographique le laisse entrevoir, le Canada est de plus en plus diversifié et la fonction publique doit intensifier ses efforts pour refléter cette diversité croissante. Troisièmement, le faible taux de recrutement dans les années 1990 signifie qu'une génération de futurs leaders est largement manquante et qu'on gèrera donc une cohorte de gestionnaires et de dirigeants considérablement plus jeunes et moins expérimentés.

Le Comité consultatif du Premier ministre décrit d'ailleurs habituellement ces défis : « [...] le monde dans lequel la fonction publique fédérale évolue est devenu de plus en plus complexe et imprévisible. Ce nouvel environnement est caractérisé par une population vieillissante, un paysage économique mondialisé, des technologies de l'information et des communications en changement perpétuel, l'émergence de nouvelles questions horizontales et de nouvelles attitudes du public à l'égard du gouvernement ». Pour continuer de servir les Canadiens et les Canadiennes avec excellence au 21^e siècle, il faut compter sur de nouvelles approches, une nouvelle philosophie et une nouvelle génération de leaders dans la fonction publique.

La nécessité démographique

De fortes pressions démographiques s'exercent sur la fonction publique fédérale. Certes, celle-ci a la même taille qu'en 1983, mais elle a beaucoup vieilli.

En 2008, 66 p. 100 de l'effectif a plus de 40 ans, contre 42 p. 100 en 1983 (voir la figure 1). En outre, plus du quart des fonctionnaires seront admissibles à la retraite sans pénalité d'ici 2012, et près de la moitié des cadres supérieurs actuellement en poste y seront également admissibles dans le même intervalle. Même s'il y a habituellement un décalage de quelques années entre le départ effectif à la retraite et l'âge d'admissibilité à celle-ci, il est clair que nous assisterons à un roulement majeur des effectifs.

II. L'importance du renouvellement de la fonction publique

Tout au long de ma carrière, j'ai eu pour habitude de rencontrer les leaders de partout au pays dans les divers secteurs de notre économie et de notre société. Jamais ils n'ont hésité à me faire part de leurs critiques à l'endroit du gouvernement, y compris la fonction publique, mais j'ai toujours été frappé par leur conscience vive de l'importance d'une fonction publique de premier ordre, pour le succès du Canada comme pays.

Les résultats de la recherche internationale confirment assurément l'opinion exprimée tout récemment par l'Organisation de coopération et de développement économiques, soit « qu'un bon gouvernement, un gouvernement efficace, est essentiel à la bonne marche de l'économie et de la société » [traduction]. Des journalistes et observateurs réputés abondent aussi dans le même sens. Comme l'affirme l'un d'entre eux, Thomas Friedman, « l'un des avantages concurrentiels les plus importants et les plus durables dont peut jouir un pays aujourd'hui, c'est une fonction publique de la taille optimale, efficace et honnête » [traduction]. Le professionnalisme et la compétence de la fonction publique et son caractère non partisan sont depuis toujours partie intégrante de l'avantage du Canada et doivent le demeurer.

Le renouvellement consiste à veiller à ce que la fonction publique fédérale preserve, voire renforce sa capacité de contribuer au succès du Canada par la prestation d'excellents services à la population et de judicieux conseils stratégiques. À cet égard, il nous faut relever deux défis de taille : d'abord, le vieillissement de l'effectif dont bon nombre d'éléments, en particulier des cadres supérieurs, verront bientôt sonner l'heure de la retraite, et ensuite, la complexité croissante des enjeux touchant le Canada et sa place dans le monde.

Le renouvellement de la fonction publique a grandement profité des travaux du Comité consultatif du Premier ministre sur la fonction publique, qui a rendu public son deuxième rapport en février 2008, et de ceux du Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction, qui a pour sa part déposé son neuvième rapport en janvier 2008. Je remercie d'ailleurs les distingués membres des deux comités qui n'ont pas ménagé temps et effort.

Structure du rapport

Le présent rapport compte six sections et trois annexes. À la suite de l'introduction, la section II explique l'importance de renouveler la fonction publique et les facteurs qui nous y incitent, tandis que la section III énonce le cadre de renouvellement qui gravite autour de quatre axes prioritaires.

La section IV expose brièvement les progrès accomplis pendant la dernière année dans la réalisation du plan d'action que les sous-ministres s'étaient engagés à mettre en œuvre à la suite du rapport de l'an dernier. On y trouve également quelques exemples d'initiatives novatrices prises par certains ministères.

La section V porte sur les exercices 2008-2009 et suivants et fait notamment état de notre réponse au deuxième rapport du Comité consultatif du Premier ministre sur la fonction publique. Suit une brève conclusion.

Enfin, les trois annexes esquissent le profil démographique de la fonction publique au cours des 25 dernières années et présentent un rapport d'étape détaillé sur les engagements de renouvellement en 2007-2008, de même que le rapport du Comité consultatif, mentionné au paragraphe précédent.

Renouveler ne veut pas dire instaurer des choses à jamais, mais bien actualiser notre action et notre façon de faire afin d'être efficaces et de nous adapter aux réalités d'aujourd'hui et de demain. C'est aussi permettre à la fonction publique fédérale de demeurer une institution dynamique, moderne et respectée. Et le renouvellement ne doit pas être l'œuvre de quelqu'un d'autre : l'impulsion du renouvellement doit venir de l'intérieur et il faut que, tous et toutes, nous soyons mis à contribution.

L'an dernier, pour souligner l'importance du renouvellement, je disais dans le quatorzième rapport que,

[...] si la fonction publique, en tant qu'institution nationale centrale, ne se renouvelle pas pour répondre aux besoins actuels et futurs de l'État et des citoyens, elle risque de devenir moins pertinente, moins utile et moins respectée au fil des années. Si nous nous abstenons de mener cet exercice de façon continue, la fonction publique ne pourra demeurer une institution nationale dynamique, essentielle à la gouvernance et à la prospérité du pays.

La réaction au défi du renouvellement à l'échelle de la fonction publique au cours de la dernière année est fort encourageante. Le Comité des sous-ministres sur le renouvellement a fait des priorités afférentes le point de mire des hauts fonctionnaires. De même, tant au sein des comités de direction ministériels, des conseils fédéraux, des réseaux des collectivités fonctionnelles et de jeunes, que chez les fonctionnaires individuellement, la sensibilisation à la question s'accroît de plus en plus et on constate des progrès. Cela témoigne d'un réel travail d'équipe.

Servir avec fierté, tenir notre engagement d'excellence

I. Introduction

Voici le quinzième rapport du greffier du Conseil privé au Premier ministre sur la fonction publique du Canada. Il s'agit de mon troisième depuis que j'ai assumé les responsabilités de greffier du Conseil privé et chef de la fonction publique, en mars 2006.

Dans mes deux premiers rapports, j'ai évoqué mon engagement personnel envers la fonction publique fédérale et l'importance fondamentale qu'elle revêt à mes yeux pour le Canada et la société canadienne. La volonté de servir leurs concitoyens, de faire un apport marquant pour leur pays, incite depuis longtemps Canadiens et Canadiennes à faire carrière dans la fonction publique.

C'est afin de continuer d'attirer et de retenir ces Canadiens et d'offrir des services publics et des conseils de grande qualité sur les politiques dans les années à venir que le renouvellement est si important pour tous les fonctionnaires et les citoyens canadiens.

Objet du rapport

Dans le rapport de l'an dernier, j'ai énoncé ce que je considérais comme l'orientation future de la fonction publique fédérale, de même que les priorités de son renouvellement. Le présent rapport réaffirme la nécessité de cet effort, rend compte des progrès réalisés et précise ce qui devra retenir notre attention au cours du prochain exercice et par la suite.

Annexe 1 : Profil démographique de la fonction publique ..	27
Annexe 2 : Progrès concernant le renouvellement de la fonction publique depuis le dépôt du rapport de 2007	46
Annexe 3 : Deuxième rapport du Comité consultatif du Premier ministre sur la fonction publique	52

Table des matières

Servir avec fierté, tenir notre engagement d'excellence	1
I. Introduction.....	1
Objet du rapport.....	1
Structure du rapport.....	3
II. L'importance du renouvellement de la fonction publique	4
La nécessité démographique	5
La nécessité d'évoluer : la seule constante est le changement.....	7
III. Le cadre du renouvellement de la fonction publique	9
La planification.....	10
Le recrutement	12
Le perfectionnement des employés.....	12
L'infrastructure de base	13
IV. Progrès du renouvellement de la fonction publique en 2007-2008	13
V. Domaines d'action prioritaires pour 2008-2009 et au-delà.....	17
Poursuivre la mise en œuvre du cadre de renouvellement en 2008-2009	18
Donner suite aux recommandations du Comité consultatif du Premier ministre	21
L'avenir.....	23
VI. Conclusion.....	25

Greffier du Conseil privé et
Secrétaire du Cabinet

Ottawa, Canada
K1A 0A3



Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet

Le 17 mars 2008

Monsieur le Premier ministre,

En ma qualité de chef de la fonction publique, j'ai l'honneur de vous présenter le Quinzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada, comme le veut l'article 127 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

Le présent rapport, comme le quatorzième, est axé sur le renouvellement de la fonction publique fédérale. Il rend compte des progrès accomplis à cet égard au cours de la dernière année et établit les domaines d'action prioritaires de celle qui vient.

Vous trouverez en annexe le deuxième rapport du Comité consultatif sur la fonction publique, qui a été rendu public en février 2008. Comme vous le savez, le Comité s'est employé à nous lancer des défis et à préciser les priorités du renouvellement de la fonction publique.

La fonction publique évolue dans un monde de plus en plus complexe, marqué par des demandes d'interventions plus rapides, plus ingénieuses, et une responsabilisation accrue. En même temps, nous devons faire face au départ à la retraite d'un nombre croissant d'employés chevronnés en recrutant et en formant la prochaine génération de fonctionnaires. La capacité de relever ces défis est l'élément fondamental du renouvellement.

Nous vous savons gré, Monsieur le Premier ministre, de nous accorder résolument votre appui essentiel dans cet effort visant à permettre à la fonction publique du Canada de demeurer une institution impartiale, excellente, diversifiée et dynamique. Vous pouvez compter sur une volonté profonde, au sein de la fonction publique, de mener à bien son renouvellement et de continuer à servir les Canadiens et les Canadiennes avec intégrité et excellence.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Premier ministre, l'assurance de ma haute considération.

Kevin G. Lynch

Canada

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Canada. Bureau du Conseil privé
Quinzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique
du Canada

Annuel.

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.

Titre de la p. de t. : Fifteenth annual report to the Prime Minister on the public

service of Canada.

Également disponible sur Internet à www.pco-bcp.gc.ca.

ISBN 978-0-662-05634-8

ISSN 1193-7637

N° de cat. CP1-1/2008

1. Fonction publique — Réforme — Canada — Périodiques. 2. Fonction
publique — Canada — Personnel — Direction — Périodiques. 3. Fonction
publique 2000 (Canada) — Périodiques. I. Titre. II. Titre : Fifteenth annual
report to the Prime Minister on the public service of Canada.

Nota : Dans la présente publication, les termes du genre masculin utilisés pour
designer des personnes englobent à la fois les hommes et les femmes.

JL106

354.71'0005

Pour se procurer des exemplaires :

Téléphone : 613-957-5153

ATS/ATM : 613-957-5741

Télécopieur : 613-957-5043

Adresse électronique : info@pco-bcp.gc.ca

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2008.



Pour l'année finissant le 31 mars 2008

Greffier du Conseil privé
et secrétaire du Cabinet

Kevin G. Lynch

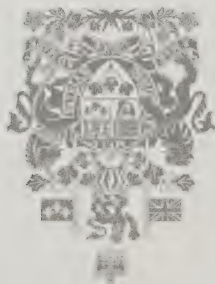
la fonction publique du Canada

sur

Premier ministre

au

Quinzième rapport annuel



Pour l'année finissant le 31 mars 2008

Greffier du Conseil privé
et secrétaire du Cabinet

Kevin G. Lynch

la fonction publique du Canada

sur

Premier ministre

au

Quinzième rapport annuel



CAL
PV 50
A 56



Seventeenth Annual Report

to

the Prime Minister

on

the Public Service of Canada

Wayne G. Wouters

Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet

For the year ending March 31, 2010

Canada



Seventeenth Annual Report

to

the Prime Minister

on

the Public Service of Canada

Wayne G. Wouters

Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet

For the year ending March 31, 2010

Canada 

Library and Archives Canada Cataloguing in Publication

Canada. Privy Council Office

Seventeenth annual report to the Prime Minister on the public service of Canada

Annual.

Text in English and French on inverted pages.

Title on added t.p.: Dix-septième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada.

Available also on the Internet: www.pco-bcp.gc.ca

ISBN: 978-1-100-51146-7

Cat. no.: CP1-1/2010

ISSN: 1193-7637

1. Civil service reform—Canada—Periodicals. 2. Civil service—Canada—Personnel management—Periodicals. 3. Public Service 2000 (Canada)—Periodicals.

I. Title. II. Title: Dix-septième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada

JL106 .354.71'0005

To obtain print copies:

Phone: 613-957-5153

TTY/TDD: 613-957-5741

Fax: 613-957-5043

E-mail: info@pco-bcp.gc.ca

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, 2010.



Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet



Greffier du Conseil privé et
Secrétaire du Cabinet

Ottawa, Canada
K1A 0A3

March 22, 2010

Dear Prime Minister:

I am pleased to submit to you my first report on the Public Service of Canada, in accordance with the provisions of section 127 of the *Public Service Employment Act*.

This is the 17th report from the Head of the Public Service. The report describes major themes and accomplishments in the renewal of the Public Service over the past 12 months, and identifies areas for future focus. In presenting it to you, I am conscious of the challenging environment in which the Public Service finds itself today.

In developing ideas and plans for Public Service Renewal, I have benefited greatly from the work of your Advisory Committee on the Public Service, co-chaired by the Honourable Paul M. Tellier and the Honourable David Emerson. The Deputy Minister Committee on Public Service Renewal, chaired by the National Security Advisor to the Prime Minister and Associate Secretary to Cabinet, has also provided valuable advice.

Your ongoing support for renewal is key to ensuring that the Public Service continues to serve Canadians well, especially during this period of fiscal restraint.

Yours sincerely,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Wayne G. Wouters'.

Wayne G. Wouters

Table of Contents

- I. Introduction** 1
 - This Report 2
 - Current Environment 2
 - Public Service Renewal in Evolution 4
- II. What Was Accomplished in 2009-10** 5
 - Learning from Experience 5
 - Human Resources Management..... 6
 - Innovation 7
 - Measurable Progress in Renewal..... 9
- III. Priorities for 2010-11** 10
 - 1) Integrated Planning..... 11
 - 2) Recruitment 12
 - 3) Employee Development..... 12
 - 4) Renewing the Workplace
(formerly Enabling Infrastructure) 13
 - 5) Engagement 14
- IV. Prime Minister’s Advisory Committee** 15
- V. Conclusion** 16

Annex A:	Demographic Snapshot of the Federal Public Service, 2009	17
Annex B:	Results from the 2009-10 Public Service Renewal Action Plan.....	33
Annex C:	Implementation of Canada's Economic Action Plan	40
Annex D:	Benchmarking Renewal	42
Annex E:	Report of the Prime Minister's Advisory Committee on the Public Service	47

1. Introduction

This report is my first as Clerk of the Privy Council, Secretary to the Cabinet and Head of the Public Service. I am honoured to have the opportunity to serve as the head of this vital national institution.

When I arrived in Ottawa from the Government of Saskatchewan in 1982, I joined one of the finest public services in the world. Although I have spent by far the bulk of my career in our nation's capital, I have not forgotten my roots in the Prairies. The values I acquired there have served me well ever since.

Values matter. It's not just what you do that counts, it's how you do it and why. This is a theme that underpins the whole process of public service renewal. We need to be sure that in serving Canadians today and tomorrow, our institution will continue to be guided by the values of public service.

Values endure, but our world is changing. Wherever you work in the Government of Canada today, you can feel the forces compelling change in the Public Service: the recent financial and economic crisis, and the Government's response; the demographic transition occasioned by retirements and the arrival of a new generation of public servants; the growing diversity of our workforce, reflecting an increasingly diverse Canadian population; and, the revolution in technology that has made the Internet a primary working tool and the BlackBerry a near-universal way to connect with others. The cumulative impact to date has been profound, and these forces will continue to have an effect on the Public Service for many years to come.

Public Service Renewal is an ongoing, overarching strategy aimed at equipping public servants to better serve the Government, using new tools and approaches but fulfilling the same mission of excellence in service to Canadians.

This Report

In this report, I outline:

- How I see Public Service Renewal in the current environment.
- What was accomplished in 2009-10, including some notable practices. There is a lot to be learned from this brief catalogue of achievements.
- My priorities and expectations for the coming year in terms of the four pillars of Public Service Renewal – *integrated planning, recruitment, employee development and enabling infrastructure* (which I am now going to call “renewing the workplace”) – as well as overall engagement.

I close with some conclusions about the way ahead.

Current Environment

These are extraordinary times that call for extraordinary efforts from every public servant. To mention a few highlights:

The economy. We are beginning to see signs of recovery from Canada’s worst economic downturn since the Second World War. Despite the fact that our economy is very open and highly exposed to the United States, the decline was less severe in Canada than in other major industrialized countries. Canada entered the downturn in the strongest fiscal position of any G7 country and fared comparatively well during the crisis. This was due in no small part to good public policy. Our financial system has performed remarkably well during the crisis, owing largely to one of the most effective regulatory frameworks in the world.

Budget 2009 and Canada’s Economic Action Plan (see Annex C) put in place unprecedented measures to stimulate the economy and protect the jobs of Canadians. Thousands of men and women in more than a dozen federal departments and agencies, working closely with their counterparts in all provinces and territories and in dozens of municipalities across Canada, made a tremendous

effort to design and deliver the stimulus measures. These public servants, at all levels of government, showed the benefits of working together to tackle common problems.

Fiscal restraint. Budget 2010 continues the economic stimulus measures begun in 2009 and also lays out a plan to reduce the budgetary deficit. This approach will require careful management and tough choices over the medium term. We in the Public Service are part of the equation as the Government seeks to put Canada on a sound financial and economic footing.

Canada's international engagement. We are a trading nation, with significant interests around the world. This year, we will host both the G8 and the G20 summits in June. We are also committed to making targeted efforts to address security challenges and human suffering. The Public Service will continue to support the Government in its international commitments, including those in Afghanistan and Haiti. Our experience in this area has shown what the Public Service can achieve by collaborating across organizational lines to deliver exceptional results under difficult circumstances.

In this complex environment, federal public servants continue to work on policy issues that matter to Canadians, ranging from the economy and unemployment to climate change. They also continue to deliver the reliable, essential programs and services on which Canadians depend. Questions are answered, payments are issued and decisions are made fairly and transparently.

Canadians have high expectations of their Public Service, and so they should. The success of the country hinges on a strong and capable public service. This is why Public Service Renewal will remain my top management priority.

Public Service Renewal in Evolution

Over the past year, the process of renewal has continued. We can see many areas where real progress has been made:

- in deputies and other senior officials putting human resources management higher on their agendas, and fully integrating human resources into departmental business plans;
- in tackling the web of rules by cutting red tape and reducing unnecessary reporting requirements, both within and outside government;
- in building essential internal workplace infrastructure with major initiatives such as the Transformation of Pay Administration, which aims to modernize the public service pay system and ultimately to transform the pay advisory function; and
- in engaging Regional Federal Councils and employees through their communities of practice in defining and pursuing what they want to achieve through renewal.

Much has been accomplished but our agenda must continue to evolve if it is to stay relevant.

Over the past nine months, in meetings with public servants across the country, I have talked about leadership; excellence in policy, programs, service delivery and administration; innovation in the workplace; and employee engagement at all levels.

One theme that has emerged is that *the workplace matters*. In the first several years of the renewal process, our focus has been on the workforce – that is, on people and on people management. While continuing our emphasis on people,

The Public Service of Canada is recognized internationally for its commitment to management excellence. The Management Accountability Framework (MAF), a rigorous system for gauging management performance, has been key to driving steady improvements. The MAF is one of the ways in which we benchmark renewal, as set out in Annex D.

I see a need to pay greater attention to how we work, where we work, the tools with which we work and what work we should be doing.

The workplaces of 2010 have access to technologies that were barely conceivable when I started in the federal public service in 1982. Today's government workplace should take full advantage of the Web 2.0 collaborative tools that have revolutionized the larger world. Other governments and other sectors are taking advantage of such technologies. We should not be left behind.

Today's workplaces should also encourage and facilitate innovation and opportunities for incremental as well as larger-scale improvements in our effectiveness and efficiency. Our essential mission of public service is still hampered by too much time and money devoted to internal administration. In speaking with public servants, it is clear to me that there is a desire to do things differently, to do things better. We need to find ways to harness and support this enthusiasm – to ultimately improve our ability to deliver results for Canadians.

In future, the footprint of the Public Service, its geographic dispersion and ways of operating, will continue to fluctuate in response to Government priorities and the tasks we are called on to perform. That is why a key aspect of renewal is making sure that the Public Service retains the capacity to fulfill its responsibilities, no matter how circumstances change.

II. What Was Accomplished in 2009-10

Learning from Experience

1) *We learned a great deal in managing challenging files.*

From our experience in the **implementation of the Economic Action Plan**, we have seen how it is possible to simplify decision making and speed the flow of information to ministers and Canadians without undermining either due process or the quality of decisions. In the process, we have become much better at what we term responsive and responsible risk management.

Preparing for and responding to the H1N1 pandemic in the summer and fall of 2009 required sustained and coordinated effort. Notwithstanding high expectations and intense public scrutiny, Canada's response was a success. Canada was well prepared and vaccination rates for the population were among the highest in the world. The outcome is a tribute to planning, collaboration and implementation characterized by constant adjustment in our response. Our experience reminded us of the value – indeed, the necessity – of speedy and effective collaboration across departmental lines, with provincial and territorial governments and with international partners.

Our response to the **crisis in Haiti** demonstrated our ability to apply the lessons learned from Afghanistan, of “3D” cooperation among our diplomatic, development and defence capacities. We had Canadian aid on the ground in Port-au-Prince in less than 24 hours.

Hosting the **2010 Olympic and Paralympic Winter Games** was another complex intergovernmental undertaking. Our athletes were exceptional, as were the collaborative, multi-year efforts of many thousands in our public service community who worked to make the Games a global success.

Human Resources Management

2) *We are better organized to manage human resources.*

In 2009, we saw the central human resources function of the former Canada Public Service Agency consolidated within the Treasury Board Secretariat under the leadership of a new Chief Human Resources Officer.

This step may seem far from the concerns of the average public servant. Nevertheless, it was crucial to simplifying governance and empowering departments

Fast-Track Staffing Tools: Departments are increasingly using “single window” desktop applications to facilitate low-risk staffing activities. This makes routine, high-volume staffing activities faster and easier for managers. It also allows human resources advisors to play a more strategic role.

and agencies to do a better job of managing their employees. In government as in life, the simpler and clearer you make things, the better.

Deputies and agency heads have taken up their new responsibilities for human resources management, and central agency roles are now more focused and streamlined.

The challenge ahead is for managers at all levels to make the most of their new responsibilities and authorities. To do this, they need high-quality, timely services from human resources units in their organizations and the right kind of support from central agencies.

The new Chief Human Resources Officer, Daphne Meredith, has taken up her duties with enthusiasm and has been setting out her agenda. Her focus is on leadership and practical progress on important priorities in people management, rather than on rule-making or central service delivery.

Innovation

3) *We innovated on the front line and in back offices to support dramatic improvements in service delivery to Canadians.*

In helping the Government respond to the economic crisis, public servants moved quickly to create the two regional economic development agencies announced in Budget 2009 – the Federal Economic Development Agency for Southern Ontario (**FedDev Ontario**) and the Canadian Northern Economic Development Agency (**CanNor**).

Service Canada transformed business processes to offer better service to Canadians. It launched an imaging pilot project to shift from a management model based on physical paper to one based on electronic information. This is creating opportunities for significant savings and efficiencies that enable the organization to better serve Employment Insurance recipients and speed up processing times. Employees now spend more time processing applications, and paper consumption and potential errors have been reduced.

To meet an unprecedented surge in demand, **Service Canada's Ontario Region** consolidated its work-sharing activities into a one-stop centre in Mississauga. This centre of specialization was able to ramp up significantly to deliver over 3,000 work-sharing agreements in nine months, involving over \$500 million in Employment Insurance payments to participating Canadians. This innovation resulted in the retention of over 100,000 employees in the workforce during a very difficult period in the Ontario economy. Service Canada centres across the country are now benefiting from this experience.

In Prince Edward Island, one of the most environmentally friendly buildings ever constructed by **Public Works and Government Services Canada** continues to boast energy and water efficiencies beyond the reach of conventional buildings. The Jean Canfield Building showcases the use of recycled products, open floor spaces, and natural lighting and ventilation. Built to standards established by the Canada Green Building Council, the building is aiming for gold certification under the Council's Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) program.

At **Natural Resources Canada**, employees are embracing a culture of collaboration and information sharing through a suite of Web 2.0 tools that facilitate content creation, dialogue, decision making and knowledge transfer. With a growing community of bloggers, a wiki housing 8,000 articles, the NRTube video-sharing site with 174 videos watched over 21,000 times, and a powerful search engine, the department has laid the foundation for the development of an Integrated Natural Resources Knowledge Base.

Reaching out and connecting to Canadians in new ways, **Veterans Affairs** launched Facebook pages entitled "Canada Remembers" and "Le Canada se souvient." Veterans' Week exploded on the social networking site, with 180,000 fans. The Veterans' Week vignette featured on television and YouTube was viewed almost 8 million times, bringing remembrance to a new generation of Canadians. Since going live in October 2009, the

Facebook pages have been populated with thoughts on remembrance, photos of loved ones who have served and tribute videos.

One of my priorities for workplace renewal is taking advantage of collaborative technologies, such as **GCPEDIA**, the Government of Canada wiki. As of March 1, 2010, there were 12,677 public servants registered on the site and 5,916 content pages. Through my own page on GCPEDIA, I am tapping into the knowledge and expertise of fellow public servants who are authoring a discussion document on workplace renewal. This will inform my thinking and that of many other colleagues across government.

These are only a few examples of service and workplace innovations – in some cases launched by individual employees – that are making a real difference to the Public Service and Canadians.

Measurable Progress in Renewal

4) *We made real progress against commitments.*

The 2009-10 Public Service Renewal Action Plan provided public service-wide targets for specific aspects of renewal. A few highlights are provided below. Annex B contains the full results.

- In the area of **recruitment**, departments and agencies are taking a more strategic and coordinated approach, building on their integrated business and human resources plans. They are also taking advantage of the redesigned jobs portal.
- **Employee development and training** programs have been established in almost every department and agency, and learning plans are becoming a regular and meaningful feature of the workplace.
- More rigorous **performance management** is now embedded at senior levels in departments and agencies. Talent management is in place for all executives, and we are moving toward implementation for some non-executive levels.

- We have earned dividends on our investment in **leadership development**, through initiatives such as the Advanced Leadership Program. We see a new generation of leaders emerging to take on senior positions across the Public Service.

An ongoing priority for renewal is to ensure that the Public Service reflects the diversity of the Canadian population. We strive to build diversity at all levels to better serve the Government and Canadians. We are making progress: representation of the four employment equity groups in the Public Service has been increasing (see Annex A for more details). Moreover, Statistics Canada was recognized in 2009 as one of Canada's Best Diversity Employers.

Last year, Monique Collette, President of the Atlantic Canada Opportunities

Agency, looked at the experience of departments and agencies in the areas of **diversity**, **internal communications** and **official languages**. In her June 2009 report, she noted dozens of ways in which managers and employees across the country are improving their organizations. Concrete steps range from appointing champions to supporting networks and experimenting with web-conferencing.

Executives and managers are responsible for creating an inclusive and welcoming workplace, and managing and retaining a diverse group of employees to produce the best results possible. In addition, I agree with Monique Collette that employees also have a responsibility to create their own opportunities. It is essential that employees each have the chance to make their optimal contribution, regardless of their role, position or level in the organization. We need the contribution of every public servant.

III. Priorities for 2010-11

Public Service Renewal has been framed in terms of four pillars: *integrated planning*; *recruitment*; *employee development*; and what we called *enabling infrastructure*, that is, the systems and processes that support the larger process of renewal. We have also paid particular attention to *employee engagement*, that is, the human dimension that enables renewal.

I believe the four pillars remain relevant to our task. However, as we move forward, we need to focus on the workplace. This is where renewal happens, at all levels in departments and agencies across Canada.

If we are to address issues in the workplace, we will have to shift the focus of Public Service Renewal from the most senior levels down into the organization, paying special attention to managers. They are both the carriers and creators of corporate culture. They are the ones who will translate the principles and goals of renewal into the realities of daily work.

1) Integrated Planning

Integrated planning remains the foundation for renewal. We will continue to improve planning at all levels of the Public Service. Planning should be seen as a core business practice for all public servants, one that is necessary to align goals, resources and results.

Done well, integrated planning allows us to clearly identify gaps in the resources required to deliver on priorities, and then to close the gaps by redesigning the work, developing employee capacity or devoting more staff to the effort. We can improve our ability to provide advice to ministers and service to Canadians, while simultaneously reducing costs.

We need to further embed planning in departmental operations and create a culture of planning. Plans need to be truly meaningful and to guide decisions on people and resources. We can do better in this area, and we will have to as we manage in the current period of fiscal restraint.

I believe strongly in the value of planning based on the best available data. However, I want to stress that planning alone is of little value if not accompanied by the skills, capacity and discipline to follow through and implement those plans.

2) Recruitment

My message here is simple – we will continue to recruit. While we will have to look carefully over the medium term at departmental operations and functions and the level of recruitment, we will continue to need new talent to fill both general and specialized needs.

Recruitment must be grounded in integrated planning. The goal is to match recruits strategically to identified business needs. Future recruitment efforts will be aimed at both post-secondary and mid-career candidates. Recruitment will continue to be a key tool in increasing public service diversity and representativeness.

Recruits come to the Public Service at different stages in their careers. Some make a contribution over the short term and others stay here for their entire careers. All have the unique opportunity of serving Canadians and making a contribution to the country.

3) Employee Development

Employee development is the responsibility of both the individual and the institution, but it serves a single purpose: to improve effectiveness and productivity in current and future jobs. This requires going beyond coursework and classroom learning. The task is to consciously create learning environments where knowledge management is done well and where employees have ready access to the information they need to do their jobs.

There has been good progress on employee learning plans. Now we need to continue supporting employee development while demonstrating clear linkages between individual and organizational needs. We also need to improve our ability to prepare public servants to work in new ways and adapt to new challenges.

4) Renewing the Workplace (formerly Enabling Infrastructure)

As noted earlier, the workplace is about how we work, where we work, the tools with which we work and, perhaps most importantly, what work we should be doing. The workplace is the critical link between the public service workforce and our ability to deliver results for Canadians. We must be deliberate about creating workplaces that help us achieve our best. We need the strongest efforts and the boldest ideas. We simply cannot afford inefficiencies and lost opportunities.

To renew the workplace, we must put greater emphasis on collaboration, technology, innovation, back office systems and knowledge management. We must also improve our ability to make choices and set priorities as we carry out our work.

Responding to the challenges facing Canada today requires that departments and, frequently, other governments and sectors work together. Within and across our organizations we need to increase collaboration to improve the quality, speed and efficiency of our work and our service to Canadians. Improving our programs, policy and advice also requires that we do a better job of listening to Canadians and incorporating their views, without presuming on the responsibilities of parliamentarians and ministers. Ultimately, successful collaboration needs to take place at all levels, not just the most senior.

Adopting Web 2.0 technologies such as wikis can help us to improve the productivity of our workplaces and better harness the skills and knowledge of public servants across the country. Moreover, the reality is that newer public servants expect an enabling workplace. They will not stay long if we fail to provide one. Canadians also expect the Public Service to take advantage of new technologies to help meet their needs in new and better ways.

Increased innovation will help us become more effective and efficient. We need new ideas, experimentation and better implementation. However, I recognize that it is difficult to innovate

when hampered by unnecessary rules. That is why unravelling the web of rules at both the public service and departmental levels must continue.

Earlier, I outlined a number of significant public service innovations. While these are notable, more are needed and I look forward to seeing them. However, most opportunities for innovation are local and within reach. Examples include reducing the number of signatures required on a briefing note or the levels of approval required to complete simple tasks.

There is an ongoing need to improve our back office, including our financial and human resources systems as well as related business processes. Many of our systems are decades old and in serious need of modernization to support our operations.

We must be more systematic about how we manage our knowledge and information. These are important government assets that should be captured and shared among individuals and across organizations.

Finally, renewing the workplace includes making conscious choices about how to best use the resources entrusted to us. At the departmental and public service-wide levels, this is about advising the Government on which activities have the most impact, to support strategic funding decisions. Within departments, it is about clarifying which activities are central to our mandates and focusing on those which add the most value.

I encourage deputies, assistant deputy ministers, executives and managers to break down the barriers to effective collaboration, support innovation and the use of technology, and better manage information and knowledge. Enabling people and being more open to new ideas and approaches will be necessary if we are to truly unleash excellence.

5) Engagement

I want to be clear that while I will continue to drive renewal as a management priority, I expect deputies to drive renewal in their organizations. Not only that, I expect all public servants to play a

role and I expect their managers to support them. Employees need to share their ideas. Managers in turn need to listen and be open-minded about the value of new ideas and the opportunities to implement them.

There is often reluctance to do things differently or even to suggest new ways of doing things. I believe that the best way to overcome such risk aversion is to build trust, and that dialogue is the best way to do it. We need more meaningful dialogue between managers and employees on values, expectations and our respective roles in building the Public Service of the future. I look forward to a renewed dialogue on the forthcoming code of conduct for the public sector. For my part, I will continue to listen to public servants in discrete groups and more broadly through a presence on GCPEDIA.

IV. Prime Minister's Advisory Committee

In its fourth annual report, the Prime Minister's Advisory Committee on the Public Service has again done an exceptional job of identifying major renewal issues on which we need to concentrate our efforts.

In previous years, the Committee's advice spurred action in areas ranging from the web of rules to human resources governance and pay modernization. This year, the recommendations focus on supporting strong leadership, staying relevant and connected, and doing business differently. These are themes that resonate with public servants at all levels.

My deputy colleagues and I take the Committee's advice very seriously, and I plan to spend a good deal of time with the members over the coming months. Their work underscores the value of constructive engagement with academia, the private sector, non-governmental organizations and the public.

V. Conclusion

The Public Service of Canada has a proud history of dedicated and professional service. Today we need to renew our commitment to service and professionalism as we help the Government address the challenges facing our country.

Public servants today have different skills, different expectations and, in some respects, different attitudes toward their employers and their careers. Yet, there is consistency in our understanding and adherence to the values of the Public Service. What motivates us is the same mission of service to Canada and Canadians that motivated previous generations of public servants. Our foundation remains strong.

For us to fulfill our mission we have to re-imagine our work and our workplace. Together, we have to recommit ourselves to a public service that preserves our values, while adapting the way we work to the realities of today and tomorrow.

The way ahead will involve empowering public servants at all levels to find new, more cost-effective ways to deliver better services to Canadians and provide higher-quality advice to the Government. All public servants have a role to play in this effort. Our future – our vocation as public servants – is in our hands.

Annex A: Demographic Snapshot of the Federal Public Service, 2009

Introduction

This annex presents key demographics for the federal public service (PS).¹ Information on the current workforce is compared primarily to that from 1983,² the first year for which we have reliable data. Part I offers a glimpse of the whole federal public service, while Part II focuses on the executive cadre.

Demographic Profile of the Public Service of Canada March 31, 2009
<ul style="list-style-type: none">• 274,000 employees (251,000 in 1983)• 55.1% women (42% in 1983)• 42.6% of executives are women (less than 5% in 1983)• 59.7% of employees in the regions and 40.3% in the National Capital Region• 86.1% indeterminate employees; 9.2% term employees; 4.7% casuals and students• 70.9% declare English their first official language; 29.1% declare French• Average age: 43.9 years (39 in 1983)• Average age of executives: 50.3 years (48.7 in 1983)• Public Service represents 0.82% of the Canadian population (1% in 1983)

¹ The “Public Service” refers to the core public administration (departments and agencies for which the Treasury Board is the employer) and separate employers (principally the Canada Revenue Agency, Parks Canada, the Canadian Food Inspection Agency and the National Research Council Canada).

² Other comparison years are used at points, either because of data limitations or to avoid excessive detail in the graphics.

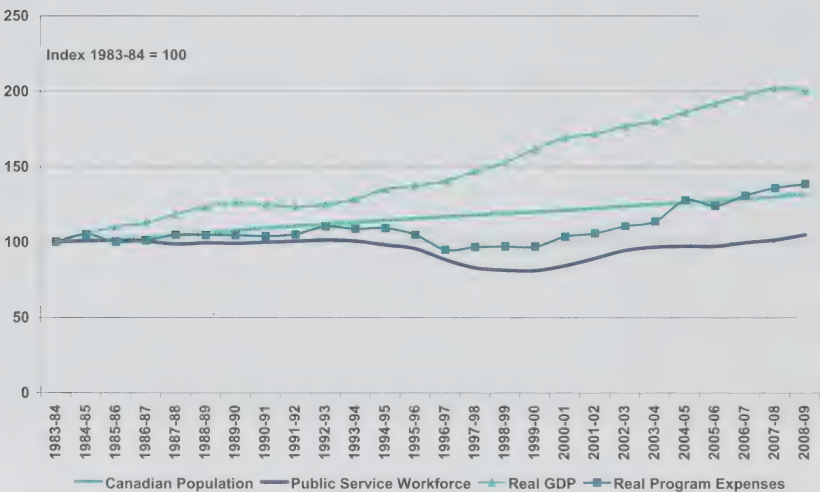
Part I – Demographic Profile of the Public Service

1. Context – Relative Size and Spending

From 1983 to 2009, the Canadian population grew by 31% (from 25.6 to 33.5 million), while the number of federal public servants increased by 9.2% (from 251,000 to 274,000). This means that the Public Service represents a lower proportion of the Canadian population today (0.82%) than it did in 1983 (1.0%).

Figure 1 shows that real Gross Domestic Product (GDP) doubled during the same period, and real federal program spending in constant dollars increased by 38.4%. In 1983, federal program spending as a proportion of GDP was 0.2%. In 2009, the proportion decreased to 0.14%.

Figure 1: Trends in the Economy, Population, Federal Program Spending and the Size of the Federal Public Service, 1983-84 to 2008-09



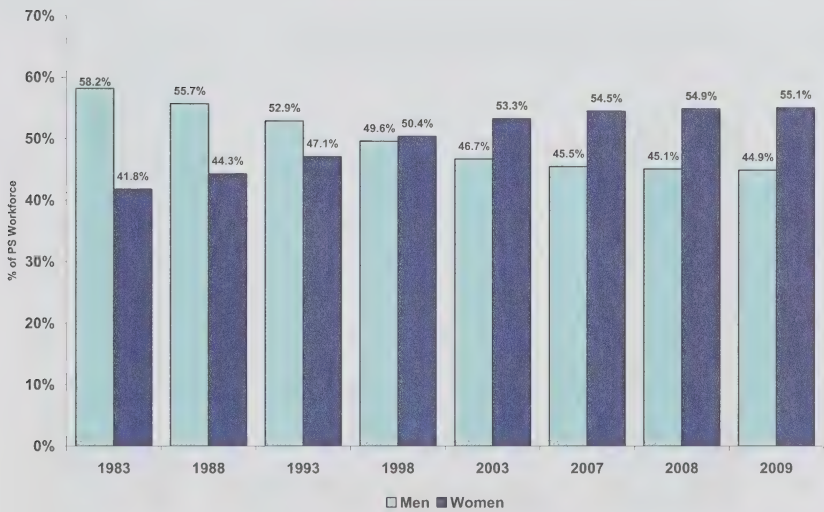
Source: Office of the Chief Human Resources Officer, Treasury Board Secretariat.

2. Public Service Diversity

a) Gender

In 1983, men made up the majority of public service employees (58.2%), but this gender representation reversed over the past decade. In 2009, 55.1% of public servants were women.

Figure 2: Proportion of Men and Women in the Public Service – Selected Years, 1983 to 2009



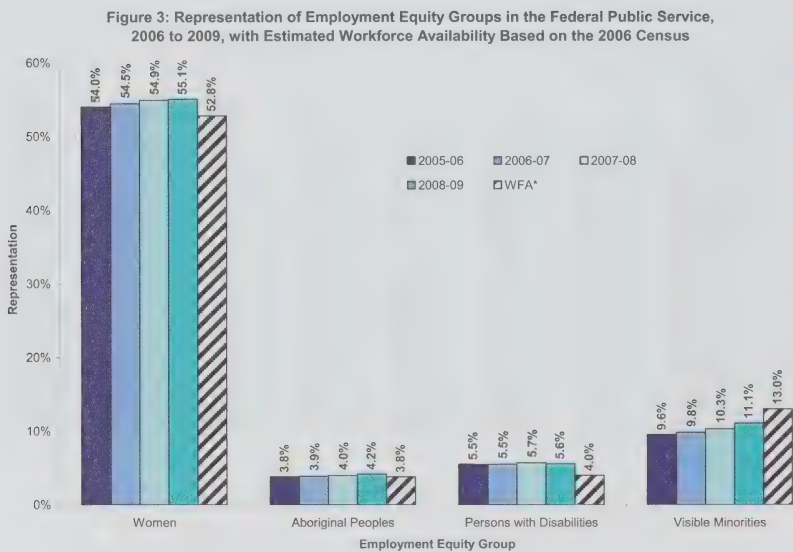
Source: Office of the Chief Human Resources Officer, Treasury Board Secretariat.

All tenures. Figures do not include employees on Leave Without Pay.

While the representation of women in 2009 was 10.2 percentage points above the representation of men, it was 2.3 percentage points above the workforce availability of women (see Figure 3).

b) Employment Equity Groups

In general, the representation levels of the four designated employment equity (EE) groups within the Public Service have risen modestly in recent years (with a slight decline for persons with disabilities for the most recent year). Employment levels in 2009 for women, Aboriginal peoples and persons with disabilities exceeded their workforce availability (WFA). However, the representation of visible minorities was 1.9 percentage points below their availability.



Source: Office of the Chief Human Resources Officer, Treasury Board Secretariat.

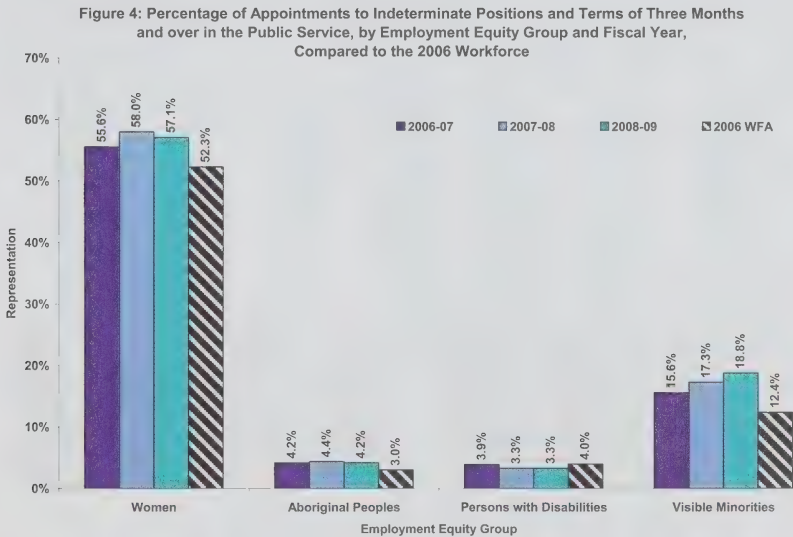
Population: Indeterminate population and term population of three months or more in the core public administration and employees of separate employers. Some small separate employers were not included because of missing information.

* Workforce availability estimates for the federal public service are based on the 2006 Census.

The source of the representation data is the Employment Equity Database, which is populated with self-identification information provided by employees.

The figures are preliminary. Final data for the core public administration will be published only in the next Report to Parliament on Employment Equity in the Public Service of Canada, as required under subsection 21(1) of the *Employment Equity Act*.

Progress in improving the representativeness of the Public Service is evident in 2008-09 hiring for indeterminate and term positions (over three months). Of the new hires, women accounted for 57.1%, Aboriginal peoples for 4.2% and visible minorities for 18.8%. Hiring of persons with disabilities (3.3% of total new hires in 2008-09) is currently below workforce availability.



Source: Public Service Commission (PSC), 2008-2009 Annual Report, Table 9, p. 53.

Population: Indeterminate population and term population of three months or more in the Public Service. In the PSC context, the "Public Service" is approximately equivalent to the core public administration.

For appointments to the Public Service, the percentages for three employment equity groups are based on applicants who applied and self-declared through the Public Service Resourcing System in the preceding two years, and where a match was found in the PSC's appointment file as of March 31, 2009.

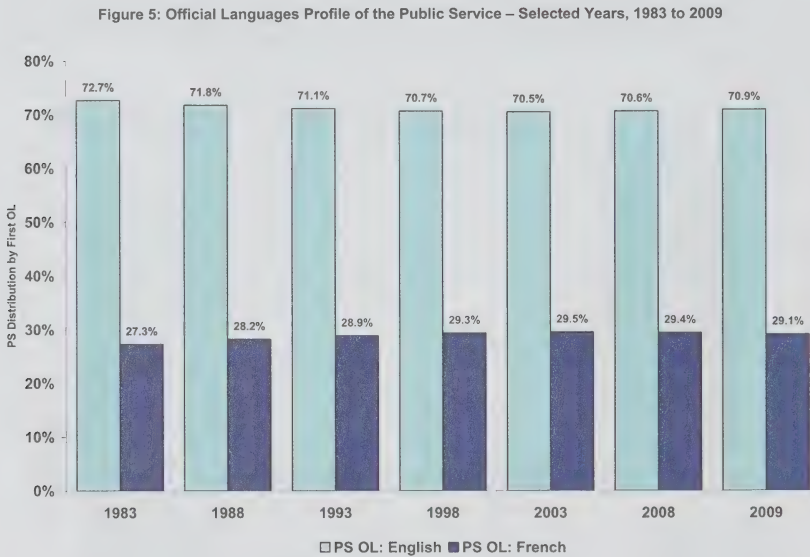
The figures for women appointed to the Public Service are extracted from the PSC hiring and staffing activity files, which are based on Public Works and Government Services Canada's pay file.

These figures exclude specified term appointments of less than three months and appointments to separate employers.

The 2006 workforce availability for the Public Service was provided by the Office of the Chief Human Resources Officer, Treasury Board Secretariat.

c) Language

English is identified as the first official language (OL) of 70.9% of public servants, while 29.1% identify French as their first official language. Figure 5 shows that this proportion has remained relatively stable since 1983, when the figures were 72.7% and 27.3%, respectively.



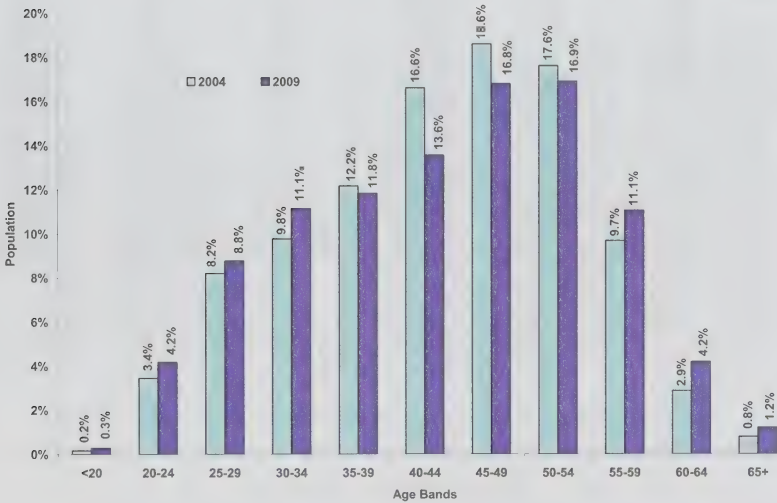
Source: Office of the Chief Human Resources Officer, Treasury Board Secretariat.

3. Age Profile of the Public Service

Figure 6 compares the public service age distribution of 2004 to that of 2009. It shows a general shift toward the higher age bands. The share of employees aged 35-54 dropped by 5.9 percentage points to 59.1%, while that of employees aged 55 and older increased by 3.1 percentage points to 16.5%. The share of public servants aged 34 and under increased by 2.8 percentage points to 24.4%, owing to recent recruitment efforts.

The average age of public servants has recently begun to decrease, from 44.3 years in 2007 to 43.9 in 2009.

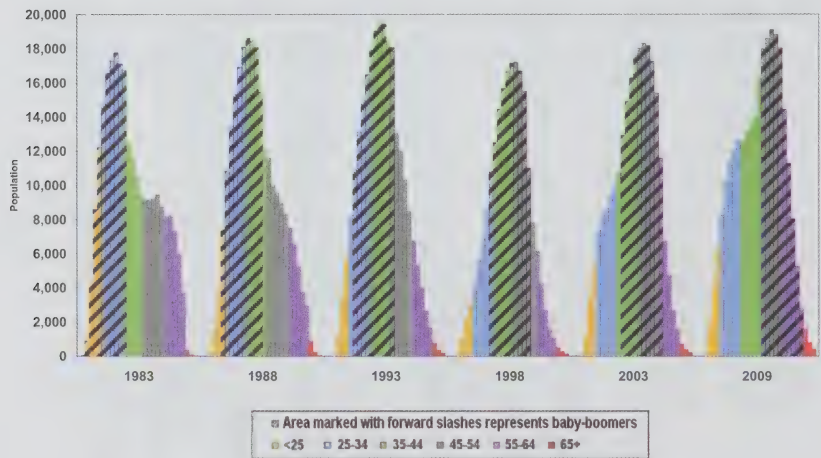
Figure 6: Federal Public Service Population by Age Bands for 2004 and 2009



Source: Office of the Chief Human Resources Officer, Treasury Board Secretariat.

Figure 7 is an updated version of a chart first presented in the Fifteenth Annual Report. In 1983, public servants of the baby boom generation (bars marked by forward slashes) were mostly under 35 years of age. By 2009, this generation occupied the 45-54 and 55-64 age ranges. Increases in the lower age bands show the next generation of public servants entering the workplace in growing numbers.

Figure 7: Distribution of Public Service Employees by Age – Selected Years, 1983 to 2009



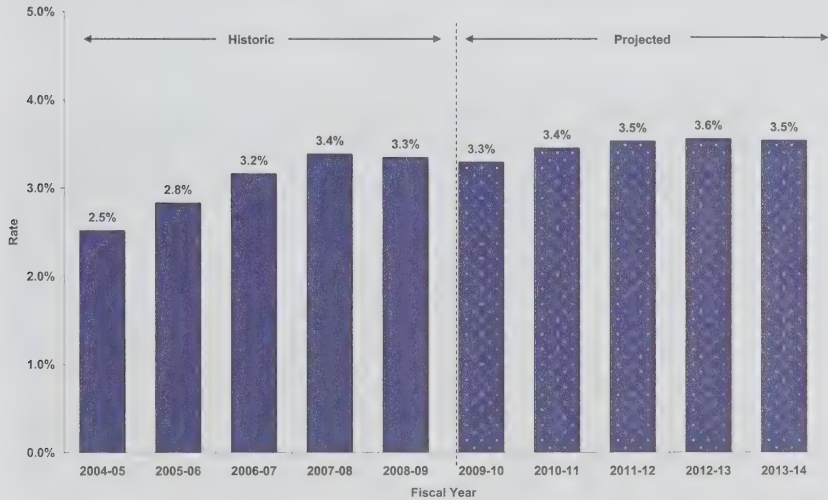
Source: Office of the Chief Human Resources Officer, Treasury Board Secretariat.

Each vertical bar represents two years of age. Age bands are distinguished by different colours.

4. Retirements

Compared to the previous year, the public service retirement rate declined slightly in 2008-09 (by 0.1%), after steadily increasing by 0.9% between 2004-05 and 2007-08. Projections for the next several years call for a slight increase followed by a level retirement rate, assuming a stable employee population.

Figure 8: Historic and Projected Retirement Rates for Federal Public Servants, 2004-05 to 2013-14



Source: Office of the Chief Human Resources Officer, Treasury Board Secretariat.

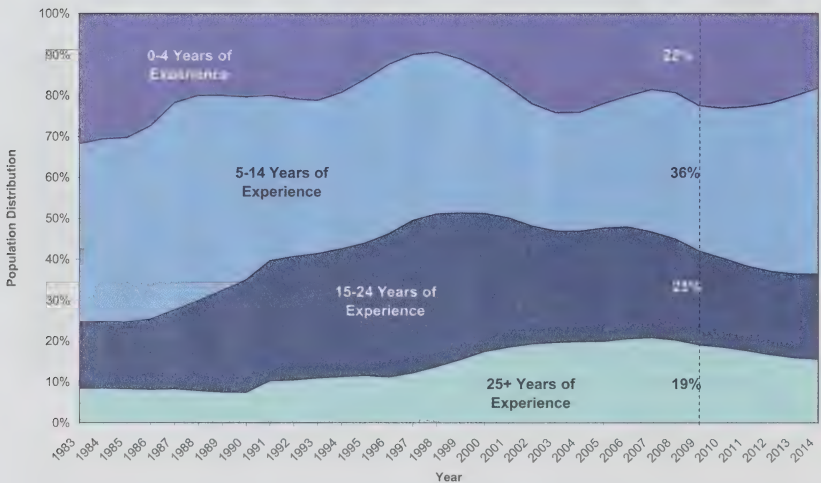
Population: Indeterminate federal public servants, including employees who retire while on Leave Without Pay.

Projected retirement rates assume a stable population. If the overall population increases or decreases in the future, the rate will be affected.

5. Public Service Years of Experience

Reflecting recent recruitment efforts, the percentage of employees with 0-4 years of experience has increased by 3 percentage points over the past year, from 19% in 2008 to 22% in 2009. In contrast, there have been reductions in the proportion of employees with 15-24 years of experience (by 2 percentage points) and over 25 years of experience (by 1 percentage point), and these trends are set to continue. This reflects the general aging of the Public Service and the retirement of those with more years of service.

Figure 9: Years of Experience Bands for Indeterminate Federal Public Servants from 1983 to 2014



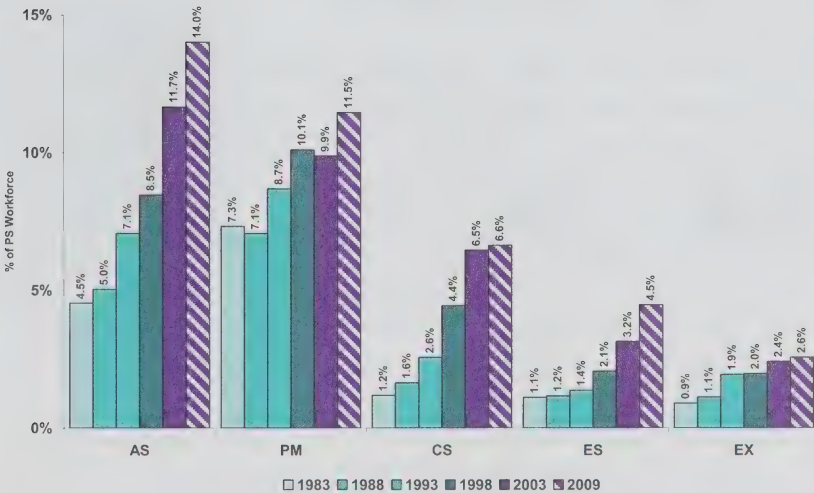
Source: Office of the Chief Human Resources Officer, Treasury Board Secretariat.

The forecast distribution is based on the indeterminate stable population as of March 31, 2009 (i.e., the current cohort). This population also includes employees on Leave Without Pay.

6. A Knowledge-Intensive Workforce

As noted in the Fifteenth Annual Report, the public service workforce has been transformed since 1983. We are undertaking more knowledge-intensive work to meet increasingly demanding challenges, with the support of innovative technology. Figure 10 shows significant increases in the percentages of employees in the five most knowledge-intensive occupations, such as computer and systems specialists and economists. In 1983, these workers made up only 15% of the workforce, but, in 2009, they represented 39.2%.

Figure 10: Share of Key Occupations in the Core Public Administration
Selected Years, 1983 to 2009



Source: Office of the Chief Human Resources Officer, Treasury Board Secretariat.

Data based on core public administration only. This includes all tenures and excludes employees on Leave Without Pay.

To provide a true picture of growth and share of occupations historically, this analysis excludes the Canada Revenue Agency (CRA) and the Canada Border Services Agency (CBSA). The CRA was a part of the core public administration until 1999, after which it became a separate employer. The CBSA was created in 2003 as part of the core public administration; a majority of its employees were moved from the CRA.

The occupational groups are: Administrative Services (AS); Programme Administration (PM); Computer Systems (CS); Economics, Sociology & Statistics (ES); and Executive (EX).

Please note that the data for 2009 presented in this figure does not reflect the conversion of the Economics, Sociology & Statistics (ES) occupational group to the Economics & Social Science Services (EC) occupational group, since the official conversion took place on June 22, 2009.

Part II – Demographic Profile of Executives

In addition to providing data for the executive cadre, Part II of this Annex now provides additional demographic information on public servants at the two levels immediately below.

These employees, normally managers and supervisors, are an important population pool in terms of succession planning for leadership roles in the executive cadre.

1. Population Size of the Executive Group

As of March 31, 2009, there were 6,496 executives in the Public Service, an increase of 314 from the previous year. This represents 2.4% of the total workforce.

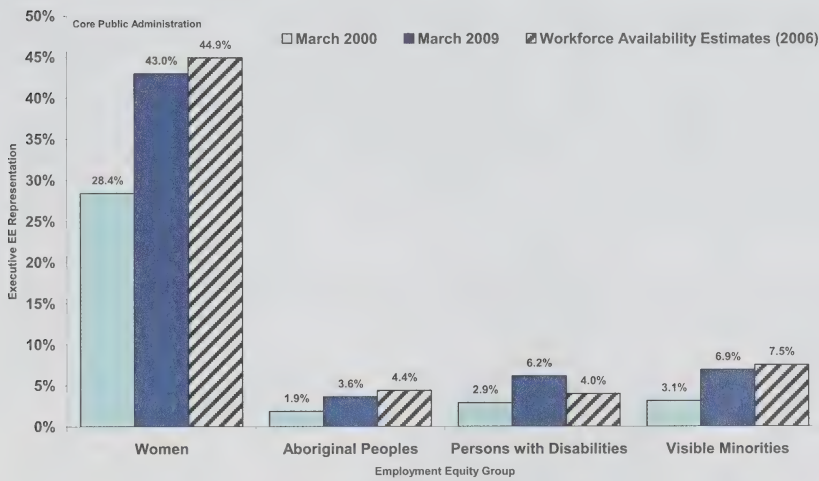
In the two levels below the executive cadre (in the core public administration), there were 10,789 public servants at the EX minus 1 level and 17,361 at EX minus 2, representing 3.93% and 6.33% of the workforce, respectively.

2. Executive Diversity

a) Employment Equity Groups

Figure 11 shows representation levels for the four employment equity groups, comparing 2000 to 2009.

Figure 11: Representation of Equity Groups among Executives in 2000 and 2009, with Estimated Workforce Availability Based on the 2006 Census



Source: Office of the Chief Human Resources Officer, Treasury Board Secretariat.

Data for the core public administration (departments and agencies for which the Treasury Board is the employer), including indeterminates and terms of three months or more.

The representation of women in the executive ranks increased steadily to 43% of executives in 2009. This is a rise of nearly 15 percentage points since 2000, and a full percentage point higher than in 2008. However, the figure was below the workforce availability of 44.9%.

The representation of women was below workforce availability at the EX minus 1 level by 2.3 percentage points, but it exceeded workforce availability at the EX minus 2 level by 0.7 percentage points.

Representation of the other three employment equity groups also increased at the executive level from 2000 to 2009. It rose from 1.9% to 3.6% for Aboriginal persons, from 2.9% to 6.2% for

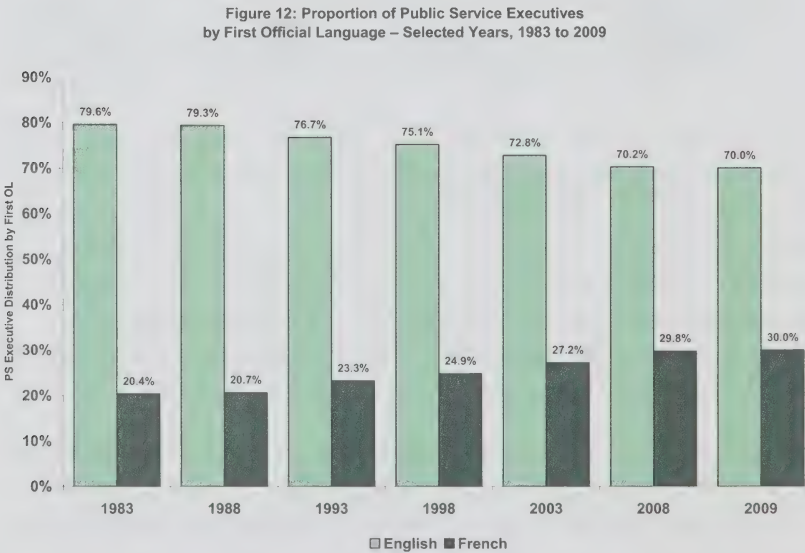
persons with disabilities and from 3.1% to 6.9% for visible minority employees.

In the two levels below executive, representation exceeded workforce availability for Aboriginal persons and persons with disabilities. In the case of visible minorities, however, it fell below availability by 2.9 percentage points at the EX minus 1 level and 1.6 points at the EX minus 2 level.

b) Language of Executives

Figure 12 shows that French has been identified as first official language by an increasing segment of the executive cadre since 1983. In that year, it was named as first official language by 20.4% of executives. The figure rose to 30% in 2009 (a slight increase over the previous year).

This trend also exists for public servants at the EX minus 1 and EX minus 2 levels from 1983 to 2009.



Source: Office of the Chief Human Resources Officer, Treasury Board Secretariat.

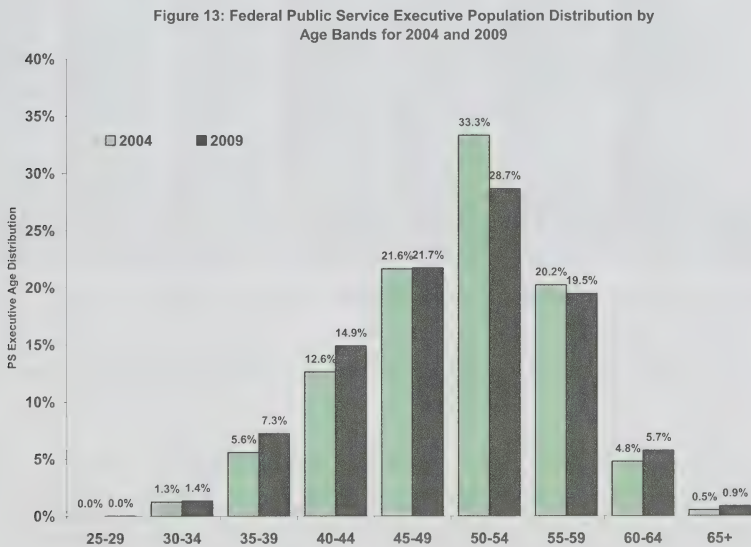
Includes all public service executives in all tenures (indeterminate, term and casual). Does not include executives on Leave Without Pay.

The federal public service is the population for executives; the core public administration is the population for EX minus 1 and minus 2 employees.

3. Age of Executives

Figure 13 compares the age distribution of executives in 2004 and 2009. The share of executives under 50 years of age increased from 41.1% in 2004 to 45.3% in 2009; the share of those over 50 decreased from 58.8% to 54.8%.

The average age of executives decreased slightly over this period, from 50.6 years in 2004 to 50.3 years in 2009. The decrease is reflected at both the EX minus 1 level (from 48.8 to 48.5 years) and the EX minus 2 level (from 45.7 to 45.5 years).



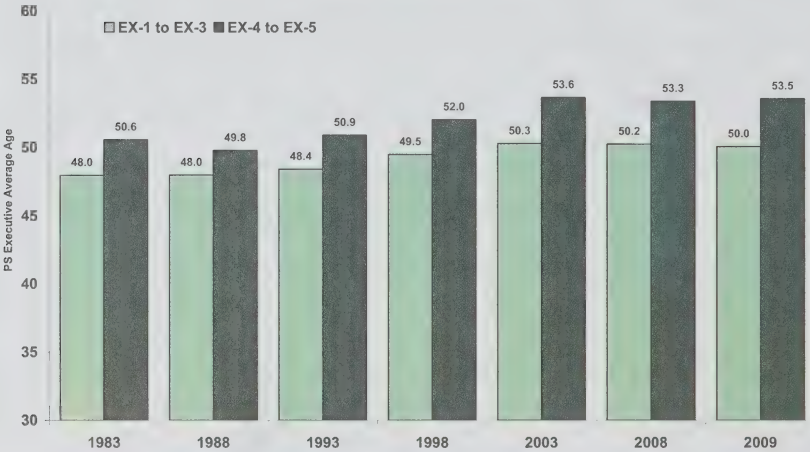
Source: Office of the Chief Human Resources Officer, Treasury Board Secretariat.

Figures exclude those on Leave Without Pay.

The federal public service is the population for executives; the core public administration is the population for EX minus 1 and minus 2 employees.

Figure 14 shows that, since 2003, there has been relatively little change in the average age of executives at both the EX-1 to EX-3 levels and the EX-4 to EX-5 levels.

Figure 14: Average Age of Public Service Executives and Assistant Deputy Ministers
Selected Years, 1983 to 2009



Source: Office of the Chief Human Resources Officer, Treasury Board Secretariat.




All tenures exclude those on Leave Without Pay.

The federal public service is the population for executives; the core public administration is the population for EX minus 1 and minus 2 employees.

The primary feeder group for the executive cadre is the EX minus 1 level. In 2009, the average age of public servants at that level was 1.8 years lower than the average age for executives (48.5 versus 50.3 years). At the EX minus 2 level, the average age of public servants was 3.0 years lower than the average at the EX minus 1 level (45.5 versus 48.5 years).

Annex B: Results from the 2009-10 Public Service Renewal Action Plan

This annex summarizes progress against the 2009-10 Public Service Renewal Action Plan commitments, as reported by 33 departments and agencies for the year ending March 31, 2010.



LEGEND



Commitment Completed

Significant Progress Demonstrated

Some Progress Demonstrated




Planning


Integrated business and human resources planning is improving as a fundamental business practice within a developing planning culture.

2009-10 PS Renewal Commitments	Progress and Results
1. In addition to putting a strong emphasis on linking human resources (HR) needs with the organization's business needs, Deputy Heads will report on what they have done to give effect to the recommendations of the Expert Panel on Integrated Business and Human Resources Planning.	<div></div> <div>All Deputy Heads are taking steps to integrate the recommendations of the Expert Panel on Integrated Business and Human Resources Planning.</div> <div>There is strong evidence that integrated planning has moved well beyond a paper exercise and is being systematically adopted into the culture, systems and governance structures of each organization.</div>
2. The Chief Human Resources Officer (CHRO) and the Canada School of Public Service (CSPS) will facilitate peer review sessions of integrated plans as a learning event for Deputy and Associate Deputy Heads, with a view to building and sharing best practices.	<div></div> <div>The CSPS and the CHRO delivered a peer review session of integrated plans for Deputy and Associate Deputy Heads in March 2010.</div>

Recruitment



Capacity is being sustained through successful post-secondary recruitment, by setting annual targets and adopting a coordinated approach to on-campus recruitment.

2009-10 PS Renewal Commitments	Progress and Results
<p>1. Offers of indeterminate employment will be made across the Public Service to at least 4,000 post-secondary graduates, with overall levels of visible minority recruitment exceeding workforce availability.</p>	<p> Close to 4,000 offers will be made by March 31, 2010. As of February 2010, organizations reported hiring 2,536 post-secondary graduates into indeterminate positions.</p> <p>Visible minority groups represent 23% of these appointments.</p>
<p>2. Building on the career fair pilots held in 2008-09, eight Regional Federal Councils, in partnership with central HR organizations and Deputy Minister University Champions, will deliver government-wide career fairs.</p>	<p> Regional Federal Councils, HR organizations and Deputy Minister University Champions delivered six government-wide career fairs in fall 2009 in Nova Scotia, New Brunswick, Quebec, Ontario, and Newfoundland and Labrador, and five in winter 2010 in Saskatchewan, Manitoba and Alberta.</p>
<p>3. The Public Service Commission (PSC), working in collaboration with the CHRO and Deputy Heads, will make its job seeker-friendly website fully operational for all interested Canadians to apply to any job open to external candidates.</p>	<p> Enhancements have been made to the jobs.gc.ca website to be more job seeker-friendly.</p> <p>The site now incorporates a modern look and feel and improved job search tools. It also includes a Career Explorer with career-related information such as featured jobs and career and development programs.</p>


2009-10 PS Renewal Commitments	Progress and Results
<p>4. Deputy Heads, in collaboration with the PSC, will take full advantage of additional funding under the 2009 Economic Action Plan to hire more students.</p>	 29 of 33 Deputy Heads indicated that they received additional funding for student hiring under the 2009 Economic Action Plan and hired additional Federal Student Work Experience Program and co-op students as a result.

Employee Development

Concrete steps have been taken toward retention and development, as necessary investments in our people.




2009-10 PS Renewal Commitments	Progress and Results
<p>1. Building on progress made in 2008-09, Deputy Heads will report on what they have done to:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Extend to all executives a rigorous performance management regime that includes the use of indicators and tools (e.g., Management Accountability Framework and Public Service Employee Survey results); ○ With the support of the CHRO, equip executives and managers with the tools and training needed to effectively manage the full spectrum of performance of employees at all levels; 	 32 of 33 Deputy Heads indicated that a rigorous performance management regime is in place for executives, including indicators and tools.  25 of 33 Deputy Heads indicated that they have developed supporting tools for managers and executives to help them manage the full spectrum of performance. The CHRO has also developed a performance management website that sets out key leadership competencies and behaviours and provides links to sample documents (performance agreements, evaluations, TBS guidelines, etc.).





2009-10 PS Renewal Commitments	Progress and Results
<ul style="list-style-type: none"> ○ Ensure that commitments are in place for all executives by the end of June 2009, mid-year feedback on progress is provided by the end of November 2009 and, collectively, commitments are coherent from a departmental perspective; and ○ Ensure that all employees have clear performance objectives in place by end of June 2009 and regular discussions take place between managers and employees regarding performance, career development and related learning needs. 2. A new Leadership Development Framework will be implemented by the CHRO and Deputy Heads to support leadership at all levels. ○ Corporate development programs will be aligned with the Leadership Development Framework. ○ Deputy Heads will use the Leadership Development Framework to guide their organizations' leadership development approaches to ensure management excellence. 	<ul style="list-style-type: none">  32 of 33 Deputy Heads indicated that commitments were in place for all executives, mid-year feedback was provided and commitments are coherent.  24 of 33 Deputy Heads indicated that employees established performance objectives with their managers and regular discussions took place between managers and employees.  The Leadership Development Framework is being communicated to departments to help guide their implementation of leadership development activities across their organizations.  A new approach to corporate development programs has been developed. As a consequence, existing centrally managed leadership development programs are being phased out.  28 of 33 Deputy Heads indicated that they are developing internal frameworks, programs and/or strategies with regard to talent management and/or leadership development. <p>Six Deputy Heads indicated that these initiatives are being aligned with the Leadership Development Framework developed by the CHRO.</p>

2009-10 PS Renewal Commitments	Progress and Results
<p>3. A set of best practices and practical approaches to improve diversity and foster recognition and use of both official languages will be provided by Deputy Heads to their managers for departmental use.</p>	<p> The final report and compendium of practical approaches of the Workplace and Workforce Task Force have been broadly distributed, including posting on the CSPS website.</p>

Enabling Infrastructure

Our systems, tools and infrastructure are being streamlined, with fewer, simpler rules and less reporting and with investments such as progress on pay modernization.

2009-10 PS Renewal Commitments	Progress and Results
<p>1. Effective April 1, 2009, departmental reporting on the People Component of the Management Accountability Framework (MAF) will be replaced by a new set of performance and status indicators for tracking the state of the Public Service and people management within it. To ensure success, the CHRO will work with central partners to agree on data definitions and the management and alignment of data gathering and reporting cycles.</p>	<p> Deputy Heads have defined a set of performance and status indicators (including an electronic scorecard), which were put into effect on April 1, 2009.</p> <p> The CHRO has developed a People Management Dashboard to provide public service-wide trend information for central tracking of people management (in addition to MAF scorecards).</p> <p> Work has begun on data definitions using the Common Human Resources Data Model. An agreement on common definitions relative to Staffing and Employee Integration and Learning and Development is also being developed with the PSC, the CSPS and the CHRO.</p>

2009-10 PS Renewal Commitments	Progress and Results
<p>2. In response to the shift in roles and responsibilities regarding people management, the CHRO will review the HR policy suite and reduce central HR policies by one-third.</p> <p>o Deputy Heads will ensure that central policies will not be replaced by unnecessary departmental rules.</p> <p>o Working with the advice of Deputy Heads, the Public Service Commission will continue to apply a risk-based approach to its monitoring of staffing in departments and agencies.</p> <p>3. In consultation with employees and managers, departmental standards for key HR services will be further refined (including staffing, classification and pay) and performance against those standards will be communicated to employees.</p>	<p> 32 mandatory people management policies are now at various stages in the review process. To date, recommendations have been made to rescind 11 of them. Analysis is underway on the second group of 21 policy instruments.</p> <p> 11 of 33 Deputy Heads indicated that they have initiated an internal policy review and will not replace central policies by unnecessary departmental rules.</p> <p> The PSC continues to apply a risk-based approach to monitoring and staffing activities.</p> <p>The Staffing Management Accountability Framework has been refined to improve stakeholder engagement. It will be provided to organizations for the 2009-10 assessment cycle following consultations with the HR community.</p> <p> 29 of 33 Deputy Heads indicated that they have established standards for key HR services, the majority of which are being refined, tracked and/or assessed, and communicated to all employees.</p>

Annex C: Implementation of Canada's Economic Action Plan

To support rapid implementation of Canada's Economic Action Plan, the Government instituted a series of measures to streamline funding approval processes, parliamentary appropriations, oversight mechanisms and communications, while maintaining accountability and sound management of public funds.

The Department of Finance worked on tight timelines to support the Government in presenting Budget 2009 in January, the earliest date for a budget in the history of Canada. As part of the Economic Action Plan, the budget included legislative changes to speed up or reduce approvals for routine, low-risk projects. Cabinet policy approvals were expedited, with Treasury Board submissions being developed concurrently. In recognition of the potential risks associated with accelerated approvals, the Auditor General of Canada was engaged early in the process to discuss the approaches taken. These measures reduced the time needed to implement budget initiatives by as much as six months.

To reduce the typical lag between the tabling of the budget and the date when spending can actually commence (usually several months), Budget 2009 established a special "Budget Implementation Vote," a time-limited authority permitting Treasury Board ministers to disburse up to \$3 billion in stimulus funds directly to departments. This innovation avoided a situation in which departments would have been under pressure to cash-manage large amounts of funding until the passage of the Estimates. The increased accountability demands of this approach were also met.

A steering Committee of Deputy Ministers was established to oversee the rollout of the stimulus measures, serving as a useful forum for horizontal coordination and early identification of any problems. This Committee was supported by smaller "SWAT" teams of deputies focused on specific elements of the stimulus, such as shovel-ready infrastructure projects. Along with reporting departments, the Department of Finance diligently supported the Government in producing quarterly accountability reports to Parliament on the progress of the stimulus measures.

Extensive communication on the Economic Action Plan, using a variety of approaches, was necessary to support both the rapid deployment of the stimulus and accountability to citizens. New, interactive communications technologies, including geo-mapping, were employed.

Implementation of the Economic Action Plan demonstrates that effective and innovative approaches to streamlining approval processes, reducing expenditure delays and communicating more effectively not only are possible but should be encouraged. The most important lesson is that such innovation must uphold the same levels of accountability and transparency that Canadians have come to expect and that they deserve.

Annex D: Benchmarking Renewal

The goal of Public Service Renewal is to create and maintain a high-performing organization. Achieving this goal depends on a strong capacity for assessing how well we are doing our work.

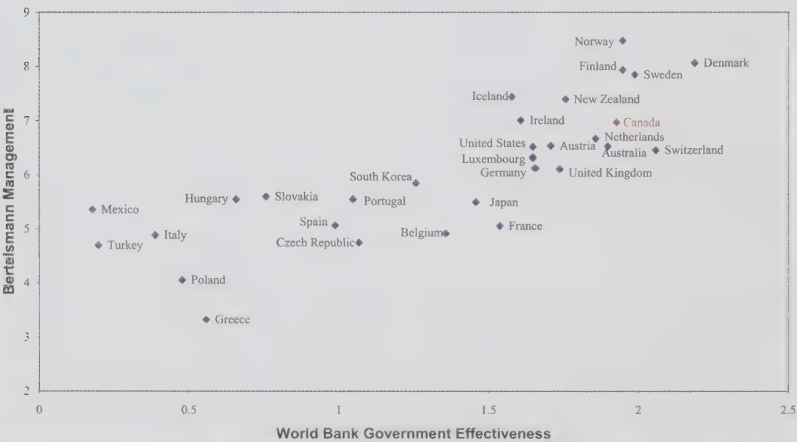
This annex examines:

- 1. international comparisons of the effectiveness of major public administrations, including our own;
- 2. our internal framework for ensuring management excellence;
- 3. our improving focus on people management within that framework; and
- 4. the importance of gauging employees' perceptions of their Public Service and how it is performing.

1. International Comparisons

Canada ranks high in international comparisons of government performance for 2009.

Figure 15: International Government Rankings



Sources: Bertelsmann Sustainable Governance Indicators 2009; World Bank Worldwide Governance Indicators 2009.

Among the member countries of the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), the World Bank Government Effectiveness Indicators place Canada in sixth position. The Bertelsmann Management Index ranks Canada eighth. Figure 15 shows Canada’s relative position on the two scales. While any such measures are open to interpretation, Canada’s ranking on the two indices is suggestive of our relative performance.

2. Management Excellence

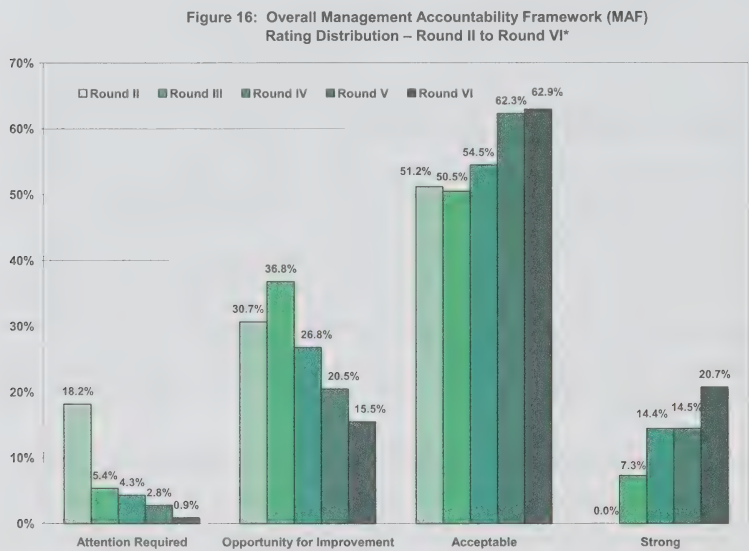
The Management Accountability Framework (MAF) is a tool used across the federal government to help departments and agencies improve management capability and performance. Among the several management areas assessed through the MAF, some are aligned specifically to Public Service Renewal goals (people management practices, values and ethics, change management, business planning and risk management). Capability and performance are also measured across functional areas that are key to supporting effective program delivery and sound stewardship of public funds – for example, the areas of financial management and internal audit.

As part of a recent assessment of the United Kingdom Capability Review model, a review of OECD countries found that only four jurisdictions have management performance frameworks similar to the MAF in terms of scope, coverage and approach.

Assessment Area	Canada Management Accountability Framework	United Kingdom Capability Review	United States President's Management Agenda	South Korea Performance Evaluation	European Union Common Assessment Framework
Leadership	•	•			•
Organizational Structure	•	•		•	
Strategy and Policy	•	•		•	•
Partnership Working	•	•		•	•
Resource Management	•	•	•	•	•
Financial Management	•	•	•	•	•
Performance Management	•	•	•	•	•
Risk Management	•	•		•	
Learning and Innovation	•	•		•	•
Customer Focus	•	•		•	•
Performance Results				•	•

Source: U.K. National Audit Office, Assessment of the Capability Review programme, 2009.

Results from annual MAF assessments conducted by the Treasury Board Secretariat show that Deputy Heads are using the MAF to support their management accountabilities and to drive improvements in management performance. Improvements have been made over the years across the various areas of management measured through the MAF. Figure 16 shows that the result has been an increase in the number of organizations performing well in overall MAF ratings.



Source: Treasury Board Secretariat.

* Round II was conducted in 2004-05 and Round VI in 2008-09.

From Round II to the most recent Round VI, the percentage of departments receiving an “Attention Required” rating decreased from 18% to only 1%. The percentage receiving an “Acceptable” rating rose from 51% to 63%. The percentage receiving a “Strong” rating increased from 0% to 21%.

3. New People Management Indicators

Effective April 1, 2009, departmental reporting under the Management Accountability Framework changed with the introduction of a new set of performance and status indicators for tracking the state of the Public Service and people management within it. These indicators were developed by the Office of the Chief Human Resources Officer in partnership with key stakeholders, meeting a commitment in the 2009-10 Public Service Renewal Action Plan.

The new indicators under values and ethics include organizational culture and values-based leadership. Under people management, the indicators are: employee engagement; leadership; employment equity; employee learning; performance management; integrated human resources and business planning; staffing; and, official languages.

The People Management Dashboard, launched in March 2010, provides Deputy Heads and central agencies with updated information about people management trends and issues, which will support more responsive business decision making. The Dashboard includes the new people management indicators. It also contains annual departmental scorecards, using a subset of outcome-based key performance indicators and measures, which were initiated in February 2010. The Dashboard will enable departments to attain excellence in people management by providing toolkits based on innovative and exemplary practices adopted by federal organizations and other jurisdictions.

4. Public Service Employee Survey

The fourth Public Service Employee Survey (PSES) was administered in the fall of 2008. For the first time, the survey was offered online and included an expanded target population of participating separate employers. The results were made available in May 2009.

The primary purpose of the 2008 survey was to provide a snapshot of the perspectives of public service employees about their workplace. Overall, the results of the survey point to a strong, capable and engaged public service with a positive perspective on the workforce and workplace. Nevertheless, several challenges were identified, for which ongoing action will be necessary.

Deputy Heads are accountable for promoting and implementing good people management practices in their organizations and are therefore responsible for acting on the PSES results to respond to the specific challenges, strengths and cultures of their organizations. Managers and employees must equally embrace the opportunities to implement concrete actions to realize improvement.

The survey will provide a baseline for measuring future progress in renewing the workplace and the results serve as an important information source for the People Management Dashboard.

Conclusion

Excellence in people management is fundamental to creating energized and effective workforces that, in turn, deliver on the business of government and provide high-quality services to the citizens of our country.

In view of the importance of the Public Service of Canada to this country, and the important role renewal is playing in keeping this national institution strong, our benchmark can be nothing less than excellence.

Annex E: Report of the Prime Minister's Advisory Committee on the Public Service

MESSAGE FROM THE CO-CHAIRS

We are pleased to present to you, Prime Minister, the fourth annual report of your Advisory Committee on the Public Service.

In preparing this report, we have been impressed by the number of opportunities that exist for the Public Service to reinvent the way it does business to serve Canadians better. These opportunities present themselves now. They range from the exciting possibilities that new technologies offer, to a dramatically changing workforce giving rise to new ideas, to the interesting innovations that emerged from the daunting challenge of delivering Canada's Economic Action Plan.

In our view, the circumstances are right for the Public Service to reassess and transform its models for delivering on the business of government. This is an ambitious undertaking. However, we are confident that, with your support, the Public Service can and will succeed. For our part, we are fully prepared to draw on our collective experience to advise you on these issues.

Once again, we appreciate your personal commitment to these matters. We look forward to continuing our work.

The Honourable
Paul M. Tellier

The Honourable
David Emerson

TABLE OF CONTENTS

PART I: SETTING THE CONTEXT..... 1

PART II: TAKING STOCK..... 3

 RISK MANAGEMENT 3

 PAY MODERNIZATION 5

 PUBLIC SERVICE RENEWAL 5

 HUMAN RESOURCES GOVERNANCE 6

PART III: OBSERVATIONS..... 6

 SUPPORTING STRONG LEADERSHIP 7

 IMPLEMENTING THE ECONOMIC ACTION PLAN: IMPLICATIONS FOR THE
 PUBLIC SERVICE 8

 STRENGTHENING POLICY CAPACITY: A RELEVANT AND CONNECTED
 PUBLIC SERVICE 9

 CREATING A MODERN, ENABLED WORKPLACE 10

PART IV: RECOMMENDATIONS 11

PART V: CONCLUSION 12

 WHAT NEXT?..... 12

**APPENDIX 1: MEMBERS OF THE PRIME MINISTER’S
ADVISORY COMMITTEE ON THE
PUBLIC SERVICE..... 14**

PART I: SETTING THE CONTEXT

A high-performing and values-driven public service is critical to the success of every country in today's complex and interconnected world. In Canada, our Public Service is a national asset, a part of Canada's comparative advantage and key to our competitive performance in the global economy. It also helps provide the foundation for sound democratic government, which is essential to a healthy society, to a resilient business climate and to our country's ability to navigate economic instability.

In 2009, the working environment in which the federal Public Service operated was complicated and unpredictable. As the country continued to experience a major economic recession, significant health and safety concerns emerged with the onset of H1N1. Innovative approaches were taken to plan and implement the government's Economic Action Plan in a timely and efficient way, and decisive measures were put in place to ensure a coordinated response to national health risks.

"Government capacity is being tested like never before. Decision makers are being confronted by a combination of policy challenges of unprecedented size and complexity – from unemployment to climate change, ageing populations, migration and other long-term concerns. Citizens are turning to governments, seeking immediate solutions to complex problems and demanding high-quality public services to meet their changing circumstances and needs."

Government at a Glance
Executive Summary OECD 2009

More recently in January 2010, following the tragic earthquake in Haiti, the Public Service proved its ability to work horizontally across departments and to mobilize an enormous relief effort. As a result, Canada played an immediate and very valuable role in the international effort to assist Haiti.

It is clear from the experience of the past year that the Public Service has demonstrated its capacity as a strong, innovative institution. It adapted quickly to dramatically changing circumstances, realized opportunities to rethink and improve the way it does business and, most importantly, served Canadians.

We believe we are now seeing tangible results of the concerted efforts to renew the Public Service. First launched in 2006, public service renewal continues to be the top management priority led by the Clerk of the Privy Council. The intent of this management strategy is to ensure that the government and the public are well served by a skilled, knowledgeable workforce now and into the future. The past year has proven the value of having this strategy in place.

As the country enters a period of fiscal restraint, it is clear that the Public Service must reflect the environment in which it operates. That said, we strongly believe that fiscal pressures should not compromise the ability of the Public Service to effectively support the government and serve Canadians. To this end, employee and leadership development, a modernized workplace and strategic recruitment all remain important. Renewal must remain a priority.

Our globalized environment presents both challenges and opportunities for the Public Service to adapt at the same time as internal demographic imperatives provide opportunities to transform the workforce and senior leadership. The quality of the people who move into leadership roles and those who are newly recruited is more critical than ever to ensure the institution remains dynamic and attuned to Canadians' needs.

Meeting this challenge requires deliberate action to:

- support and sustain strong leadership in the senior ranks of the Public Service;
- strengthen policy development capacity;
- ensure the Public Service is relevant, informed and connected with Canadians from all sectors and regions; and

- create a modern workplace that will attract, retain and enable public servants to be responsive, innovative and efficient in serving Canadians.

PART II: TAKING STOCK

The Committee has provided advice to the Prime Minister for over three years and progress is evident. Our last report, *Achieving Results: Accountability and Action*, made three recommendations:

- (1) develop a principles-based approach to risk management;
- (2) renew public service systems and technology with the top priority being modernization of the pay system; and
- (3) sustain public service renewal as a major management priority.

We are pleased to note that the Prime Minister and the Public Service have acted on these recommendations.

RISK MANAGEMENT

A comprehensive government-wide shift to a principles-based approach to risk management will take time. However, progress is being made. New ideas that can improve the way government business is carried out will not be pursued in a culture of risk aversion and zero tolerance for mistakes.

Action to apply risk management to government operations is taking place. In 2009, the Secretary of the Treasury Board publicly reported on how risk management is being used to reduce the numerous complex procedures and reporting requirements referred to as the “web of rules.” Progress is occurring by eliminating ineffective and unnecessary rules, reducing the reporting burden to essential information and modernizing administrative processes and systems.

Central agencies are substantially streamlining and reducing the oversight and reporting requirements placed on departments. Line departments and agencies are taking additional measures to

simplify their internal management processes. A concerted effort to reduce the administrative burden placed on recipients of grants and contributions funding is producing real results.

The impact of this work is significant: the Public Service and recipients of government funding are better able to focus efforts on serving Canadians.

Toward Effective Government: Untangling the Web of Rules

Some practical results

- Eliminating pre-approval requirements for low-risk projects in the Building Canada Fund coupled with departmental collaboration accelerated service to recipients and reduced Treasury Board submissions by up to 80 percent.
- A risk-based approach to audit within Human Resources and Skills Development Canada saved 2,800 audit days and dramatically reduced the burden of multiple audits imposed on recipient organizations.
- Service Canada's e-solutions, including the electronic record of employment and the Newborn Registration Service, benefited millions of Canadians by reducing the time required to post reports to the government.
- The Employee Passport allows up to 75 percent of the core public administration to securely transfer electronic files between departments, reduce paper burden and increase efficiency.

Treasury Board Secretariat, September 2009

This work is on track and must go further. We understand this is the plan.

In our view, developing a culture of innovation, founded on well-considered risk management is essential to a high-performing public service that is accountable, adaptable and focused on results. Sustained attention and commitment will continue to be required at both the political and bureaucratic levels. The Committee will continue to monitor progress on this issue, and offer support and advice wherever needed to accelerate further progress.

PAY MODERNIZATION

Public Service back office systems lag well behind their private sector equivalents. Without investment in more efficient systems, there are serious limits to overall performance of the Public Service.

In 2009, the government approved the modernization of the outdated public service pay system, a 40-year-old inefficient legacy system. Together with the government's earlier investment in the pension system, this is a major step toward modernizing back office support systems required by any large organization. Revitalizing these back office functions will allow efforts to be better focused on service to the public.

The modernization of the pay system is more than a major information technology project. First, this decision represents a significant step toward renewing the foundation for effective human resources management in the federal Public Service. Second, this initiative will completely transform the pay advisory function. In a few short years, the system will be more productive, efficient and cost-effective.

PUBLIC SERVICE RENEWAL

Public service renewal continues to be a critical management strategy to ensure ongoing capacity to deliver on the business of government. We are encouraged by the steady progress that the Clerk and the deputy minister community are achieving by setting, reporting and building on concrete annual goals. Much has been accomplished in establishing a more strategic and rigorous approach to recruitment, talent management, leadership development, and performance management. Such efforts should be applauded and encouraged. At a modest cost, the returns are major—they ensure a public service that is competent, dynamic and adaptable.

HUMAN RESOURCES GOVERNANCE

In response to this Committee's recommendation in 2008, the Prime Minister announced a new human resources management regime for the Public Service in February 2009. The intent of this new governance model was to:

- clarify that deputy ministers have the primary responsibility for human resources management;
- streamline and reduce the number of central agencies involved; and
- shift the central agency role to one of enabling rather than policing deputies.

In March 2009, a Chief Human Resources Officer (CHRO) position was created with consolidated responsibilities for the employer role. The CHRO has moved quickly to take measures to reduce unnecessary central policy and oversight controls. Concurrently, deputies are taking charge of their respective responsibilities for managing people. While it is still too early to assess the success of the new model, we are encouraged by the progress reported to us by the CHRO. This work is a precondition to strategically managing people and talent in the Public Service.

PART III: OBSERVATIONS

The Committee is keenly aware that the reality of the Public Service is one of change and complexity. We have therefore been deliberate in our efforts to stay abreast of both the short- and longer-term impacts of this environment on public service employees and senior leaders. Over the past year, we learned a great deal about the capacity to innovate and deliver results while managing urgent challenges of national import. We have also gained insight into the Public Service's capacity to anticipate important issues that will affect the country and how collaboration with other sectors can usefully inform this work. And finally, we learned about the inadequacies of an outdated public service workplace.

SUPPORTING STRONG LEADERSHIP

The foundation for an effective public service is strong leadership. During 2009:

- over 20 deputy ministers and associates were either newly appointed or changed portfolios
- over 50 new assistant deputy ministers were appointed

This trend is likely to continue over the next two years as the majority of anticipated public service retirements occur.

A complete transformation in the leadership of the Public Service is taking place as the retirement of the post-war generation and the cessation of recruitment in the mid-1990s play out. In the near term, the effect of this changeover is churn in the senior ranks. Increasingly senior leaders are newly promoted and stepping into critical jobs responsible for delivering major programs and services while at the same time learning on the job. Given the demographics, it will take a few years before this dynamic changes.

Within this context, the importance of rigorous talent management, including succession planning, cannot be overstated.

In our view, the length of time that newly appointed senior leaders spend in their positions must be sufficient for them to fully master the requirements of their responsibilities and exert sustained leadership of their organizations. Mastery of their own departments is also essential to their ability to contribute to whole-of-government leadership and collaboration.

We have also deepened our understanding of the complexities of deputy ministers' jobs, which have expanded dramatically in recent years to include:

- new accountabilities that have increased both deputies' personal responsibilities for management of their organizations, and their involvement in day-to-day transactions;

- extensive portfolio management to promote coherent agendas across multiple organizations reporting to a single minister;
- the need to work horizontally across departments on many complex issues that often transcend the mandate of a single minister, such as Aboriginal policies, immigration, environmental issues and security matters;
- the need to respond to myriad oversight mechanisms in Parliament and the government's central agencies; and
- the need for deputies to manage in an environment of ever present media, public scrutiny and expectations of heightened transparency.

We believe the cumulative consequences of these factors should be assessed along with the possibility of consolidating certain oversight bodies. Too much oversight can lead to a blurring of accountabilities at a time when it is essential for deputies to focus on their core role of providing sound, timely advice to ministers on important public policy issues.

IMPLEMENTING THE ECONOMIC ACTION PLAN: IMPLICATIONS FOR THE PUBLIC SERVICE

In response to the economic crisis, the Public Service was pressed to find new ways to achieve results while managing the trade-offs between risk and speed without compromising the principles of the Cabinet system. It met the challenge.

Actions were taken to expedite implementation of the government's Economic Action Plan through a series of streamlined measures with respect to policy decision making, administrative approvals, implementation, reporting and communications. The Committee was very impressed with this work and believes there are important lessons to be learned for the future with respect to collaboration and the management of risks. The Public Service has a tremendous opportunity to rethink and reinvent the ways it does business by applying these lessons more broadly. This ability to be both responsive and responsible is

critical if we are to deal with the rapid and unanticipated emergence of global and domestic issues.

STRENGTHENING POLICY CAPACITY: A RELEVANT AND CONNECTED PUBLIC SERVICE

It is essential to Canadian interests that the Public Service be proactive in identifying emerging issues and their potential implications for Canada in the longer term. To do this, the Public Service must strike a balance between managing urgent issues and longer term anticipatory and strategic thinking. We understand this has been done through the creation of several policy planning initiatives led by deputy ministers. We believe this work, done well, is extremely important.

A public service operating in isolation runs the risk of becoming irrelevant. We believe that the quality of policy thinking must be enhanced by additional perspectives from citizens, stakeholders and experts from other jurisdictions and other sectors (e.g. business, academia, non-governmental organizations). We believe sound government policy should be shaped by a full range of perspectives, and policy makers must consistently reach beyond the National Capital Region for input and advice.

Furthermore, the Public Service now has an opportunity to engage Canadians, especially younger ones, through the use of Web 2.0 collaborative technologies such as wikis, blogs and social networking. These offer an excellent way for the Public Service to reach out and connect.

Social networking technologies have opened the door to the rapid exchange of knowledge and ideas on an unprecedented scale, and have broken down walls when it comes to sharing of information.

We applaud existing mechanisms to engage with senior external leaders, and encourage the Public Service to consider other potential opportunities to exchange and obtain knowledge and perspectives from Canadians.

Of particular note, we strongly endorse practices such as external advisors from the private sector sitting as members of departmental audit committees. We also recognize the value of the Interchange Canada program for improving policy making and for building knowledge of how government works across sectors.

The Committee has learned this year that universities and senior public service leaders have well-established relationships supported by institutionalized programs and practices. These include: university exchanges, ties between public policy schools and deputy minister champions, close links between government scientists and their university colleagues, and cooperative and other recruitment programs. We encourage the continuation of this collaboration and the greater involvement of universities as well as other sectors in the policy development and review process.

CREATING A MODERN, ENABLED WORKPLACE

Public service renewal must extend beyond the workforce to address the nature of the public service workplace. An enabled workplace will equip the thousands of public servants who deliver essential services to Canadians across the country, to do their jobs better. With the approval to proceed with pay modernization, a major step has been taken to improve the back office systems needed for an enabled workplace. Much more, however, remains to be done. Sustained attention will be required. There are two building blocks for workplace renewal:

- doing business better and more efficiently based on innovative approaches, best practices and new business models. We believe continuous improvement reviews are essential if government operations are to keep pace with the demands placed upon them; and
- creating a workplace that will attract, retain and empower public servants to innovate, collaborate and be responsive to the public. Among other things, this must include the adoption of collaborative technologies that are increasingly widespread in other sectors.

Moving forward in these two areas will permit the Public Service to better serve Canadians and provide quality advice to the government. This will create a workplace where service to the public is enabled, and not just a place where public servants work.

PART IV: RECOMMENDATIONS

The environment in which the Public Service operates will continue to be complex, demanding and unpredictable. Canada will continue to need a public service that is able to adapt and manage risks in delivering results, and is equipped to be productive and connected to citizens. Within this context, the Committee recommends the following actions.

Supporting Strong Leadership

1. Deliberate steps must be taken to manage churn and establish greater continuity in senior leadership positions. Effective succession planning and talent management are essential, given the demographic realities facing the Public Service.
 - Deputy heads should remain in their positions for at least three to five years. This goal should be maintained. We realize this will not always be possible in the short term, given demographic and operational needs.
 - However, when rapid changes are inevitable, it is even more important to have rigorous talent management and succession planning. This should include a systematic approach to developing associate deputy ministers and assistant deputy ministers for more senior positions.

Staying Relevant and Connected

2. The Public Service must ensure it has the capacity to anticipate and plan for issues that will affect the country in the longer term. It must, therefore, be consistently tuned in to the issues and concerns of Canadians.

- The Public Service should adopt a structured approach to tapping into broad-based external expertise. This includes collaboration and exchanges with universities, social policy organizations, think tanks, other levels of government and jurisdictions, private sector organizations and citizens.
- Fiscal restraint that impedes the Public Service's ability to engage face-to-face with external organizations is "penny wise and pound foolish." Public servants must be able to seek out external views and expertise to inform policy development.
- The Public Service must take full advantage of collaborative technologies to facilitate interaction with citizens, partners and stakeholders.

Doing Business Differently

3. The Public Service should find opportunities to work in new and innovative ways with a view to transforming the way it does business and delivers services to Canadians, and to improve its policy-making capacity.
 - Lessons should be learned from the creative measures taken to implement the Economic Action Plan in streamlining decision making, expediting implementation measures and communicating results.
 - This management model of enhanced collaboration and explicit risk management should be replicated for dealing with other initiatives.

PART V: CONCLUSION

WHAT NEXT?

In the coming months, as we enter a period of fiscal restraint, the Committee intends to focus on ways to support the renewal of the Public Service:

- consider and advise on new business models for the Public Service with a view to creating an innovative and productive workforce that continues to deliver increasing value for money by taking advantage of new tools and technology;
- learn about and advise on the overall health of the public service workforce;
- review the impact of changes in human resources governance as the new model matures;
- stay abreast of progress in reducing the web of rules and embedding well-considered risk management practices; and
- continue to advise on a high-performing public service workforce, with particular attention to the critical issue of talent management in the senior ranks.

APPENDIX 1: MEMBERS OF THE PRIME MINISTER'S ADVISORY COMMITTEE ON THE PUBLIC SERVICE

The Honourable Paul M. Tellier, P.C., C.C., Q.C.

The Honourable David Emerson, P.C., Ph.D.

*Tony Comper, Immediate Past President and CEO, BMO
Financial Group*

Donna Soble Kaufman, B.C.L., LL.M., Corporate Director

*Dr. Robert Lacroix, Ph.D., C.M., O.Q., FRSC, Professor
Emeritus, University of Montreal*

*The Honourable Aldéa Landry, C.M., P.C., Q.C.,
President, Landal Inc.*

*Dr. Indira V. Samarasekera, O.C., President and
Vice-Chancellor, University of Alberta*

Sheila Weatherill, C.M., Corporate Director

*L. R. Wilson, O.C., Chairman of the Board, CAE Inc.,
Chancellor, McMaster University*

APPENDICE 1 : MEMBRES DU COMITÉ CONSULTATIF SUR LA FONCTION PUBLIQUE NOMMÉ PAR LE PREMIER MINISTRE

L'honorable Paul M. Tellier, c.p., C.C., c.r.
L'honorable David Emerson, c.p., Ph. D.
*Tony Comper, président et chef de la direction précédent
 de BMO Groupe financier*
*Donna Sobie Kaufman, B.C.L., LL.M., administratrice
 de sociétés*
*Robert Lacroix, Ph. D., C.M., O.Q., MSRC, professeur
 émérite, Université de Montréal*
*L'honorable Aldéa Landry, C.M., c.p., c.r., présidente,
 Landal Inc.*
*Indira V. Samarasekera, O.C., présidente et
 vice-chancelière, Université de l'Alberta*
Sheila Weatherill, C.M., administratrice de sociétés
*L. R. Wilson, O.C., président du conseil d'administration,
 CAE Inc., chancelier, Université McMaster*

- Le modèle de gestion, qui prévoit une collaboration accrue et la gestion explicite des risques, devrait être utilisé pour aborder d'autres initiatives.

PARTIE V : CONCLUSION

PROCHAINES ÉTAPES

Au cours des prochains mois, à l'aube d'une période de contraintes budgétaires, le Comité compte trouver des moyens pour appuyer le renouvellement de la fonction publique.

- Il mènera des recherches et donnera des conseils quant à l'adoption de nouveaux modèles de gestion au sein de la fonction publique afin de se doter d'un effectif novateur et productif qui continue d'optimiser les ressources à l'aide des nouveaux outils et de la nouvelle technologie.

- Il s'informera de la santé organisationnelle de la fonction publique et formulera des recommandations à ce sujet.
- Il examinera les conséquences des changements sur la gestion des ressources humaines après la mise en œuvre du modèle.

- Il suivra les progrès du combat contre la prolifération des règles et de la mise en place de pratiques mûrement réfléchies en gestion des risques.

- Il continuera de prodiguer des conseils pour garantir une fonction publique de haut calibre, en portant une attention particulière à la question cruciale de la gestion des talents dans les postes aux échelons supérieurs.

Demeurer compétente et branchée

2. La fonction publique doit avoir la capacité d'anticiper les questions qui toucheront le pays à long terme et d'effectuer la planification nécessaire. Elle est donc tenue d'être constamment branchée sur les questions et préoccupations de la population canadienne.

- La fonction publique devrait adopter une approche structurée visant à faire appel à de l'expertise générale provenant de l'externe. Parmi les mesures proposées, on compte la collaboration et les échanges avec les universités, les organisations de politiques sociales, les groupes de réflexion, les autres paliers de gouvernement et compétences, les organismes privés et les citoyens.
- Invoker des contraintes budgétaires pouvant nuire à la capacité de la fonction publique à entamer un dialogue direct avec des organisations externes, « c'est faire des économies de bouts de chandelle ». Les fonctionnaires doivent être capables d'obtenir des avis et une expertise de l'externe pour veiller à l'élaboration éclairée de politiques.
- La fonction publique doit tirer pleinement parti des technologies collaboratives pour favoriser l'interaction avec les citoyens, les partenaires et les intervenants.

Agir différemment

3. La fonction publique devrait trouver des solutions novatrices pour transformer son mode de fonctionnement et de prestation de services à la population canadienne, et pour améliorer sa capacité d'élaborer des politiques.
- Il faut tirer des leçons des mesures créatives prises dans le cadre du Plan d'action économique, en ce qui concerne la rationalisation de la prise de décisions, l'accélération de la mise en œuvre et la communication des résultats.

La progression autour de ces deux axes permettra à la fonction publique de mieux servir la population canadienne et d'offrir des conseils judicieux au gouvernement. Le milieu de travail ainsi créé sera plus qu'un endroit où les fonctionnaires remplissent leurs fonctions : ce sera aussi un lieu propice à la prestation de services au public.

PARTIE IV : RECOMMANDATIONS

Le contexte dans lequel la fonction publique mène ses activités continuera d'être complexe, exigeant et imprévisible. Le Canada aura toujours besoin d'une fonction publique capable de s'adapter à la situation et de gérer les risques en vue d'atteindre les objectifs fixés, et d'une fonction publique dotée des outils qui lui permettront d'être productive et branchée sur la réalité des citoyens. Dans ce contexte, le Comité recommande de prendre les mesures suivantes.

Appuyer un leadership fort

1. Des mesures mûrement réfléchies doivent être prises pour gérer le roulement du personnel et assurer une plus grande continuité dans les postes de la haute direction. Compte tenu des réalités démographiques de la fonction publique, il est essentiel de garantir l'efficacité de la planification de la relève et de la gestion des talents.

➤ Les administrateurs généraux devraient rester en poste pendant au moins trois à cinq ans : un objectif à maintenir. Nous sommes toutefois conscients que ce ne sera pas toujours possible à court terme, compte tenu des besoins démographiques et opérationnels.

➤ Cependant, lorsque des changements rapides sont inévitables, il est d'autant plus important d'effectuer une gestion rigoureuse des talents et de planifier la relève. Ce processus devrait comprendre une approche systématique visant à former des sous-ministres délégués et des sous-ministres adjoints en vue de pourvoir à des postes aux échelons supérieurs.

Cette année, le Comité a appris que les relations entre les universités et les cadres supérieurs de la fonction publique sont bien établies et soutenues par des pratiques et programmes officiels. Nous faisons ici allusion, entre autres, aux échanges universitaires, aux rapports entre les écoles de politiques publiques et les sous-ministres champions, aux liens étroits entre les chercheurs gouvernementaux et leurs homologues universitaires, aux programmes coopératifs et à d'autres programmes de recrutement. Nous encourageons la poursuite de cette collaboration et l'augmentation de la participation des universités et des autres secteurs dans l'élaboration de politiques et le processus d'examen.

CRÉATION D'UN MILIEU DE TRAVAIL MODERNE ET PROPRE

Le renouvellement de la fonction publique ne doit pas se limiter uniquement à des interventions ciblant l'effectif, mais également à enrichir le milieu de travail. Un environnement propice permettra aux milliers de fonctionnaires qui offrent des services essentiels à la population canadienne de partout au pays de mieux remplir leurs fonctions. L'approbation de la modernisation du système de rémunération marque une étape importante de l'amélioration des systèmes administratifs nécessaires pour que le milieu de travail soit propice. Il reste encore beaucoup à faire toutefois. Une attention soutenue s'imposera. Voici les deux piliers du renouvellement du milieu de travail :

➤ accomplir un travail de meilleure qualité et plus efficace grâce à des approches novatrices, des pratiques exemplaires et de nouveaux modèles de gestion. Nous croyons que l'examen permanent des améliorations est essentiel pour que les activités gouvernementales continuent de répondre aux exigences;

➤ créer un milieu de travail qui attirera les fonctionnaires, les maintiendra en poste et leur permettra d'innover, de collaborer et d'être sensibles aux besoins du public, notamment par l'adoption des technologies collaboratives dont la popularité augmente sans cesse au sein d'autres secteurs.

planification des politiques dirigées par des sous-ministres. Nous croyons que ce travail de qualité est d'une importance extrême.

Une fonction publique isolée risque de tomber en désuétude. Nous estimons que la réflexion de qualité lors de l'élaboration de politiques publiques doit être renforcée par la perspective de citoyens, d'intervenants et d'experts issus d'autres compétences et secteurs (par exemple, le milieu des affaires, le milieu universitaire, les organisations non gouvernementales). Nous croyons que des politiques gouvernementales saines devraient s'appuyer sur un large éventail de perspectives. À notre avis, il faut que les décideurs recueillent constamment les commentaires et conseils de gens provenant de l'ensemble du pays et non seulement de ceux de la région de la capitale nationale.

Par ailleurs, il est maintenant possible pour la fonction publique de favoriser la participation de la population canadienne, particulièrement celle des jeunes, grâce aux technologies collaboratives Web 2.0, notamment les wikis, les blogs et le réseautage social. Ces outils sont d'excellents moyens pour la fonction publique de communiquer avec le public et d'être branchée.

Les technologies de réseautage social ont ouvert la porte à la transmission rapide de connaissances et d'idées; à une échelle inégale; elles ont même permis de faire disparaître les obstacles à l'échange d'information.

Nous saluons les mécanismes actuels visant à favoriser le dialogue avec les cadres supérieurs de l'externe. Nous encourageons d'ailleurs la fonction publique à se pencher sur d'autres possibilités de communiquer avec la population canadienne, de solliciter leurs connaissances et de connaître leur perspective.

Nous appuyons tout particulièrement les mesures telles que la participation de conseillers du secteur privé aux comités ministériels de vérification. Nous reconnaissons aussi le rôle important que joue le programme Échanges Canada dans l'amélioration du processus d'élaboration de politiques et la sensibilisation des divers secteurs au fonctionnement du gouvernement.

surveillance excessive peut avoir pour effet de brouiller les responsabilités à un moment où les sous-ministres doivent se concentrer sur leur rôle fondamental; il est ici question de leur responsabilité de prodiguer aux ministres des conseils judicieux et opportuns sur des questions importantes en matière de politiques publiques.

MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION ÉCONOMIQUE : LES RÉPÉRCUSSIONS SUR LA FONCTION PUBLIQUE

En réponse à la crise économique, la fonction publique a dû trouver rapidement de nouvelles façons d'obtenir des résultats tout en gardant un équilibre entre les risques et la rapidité d'exécution, et cela, sans aller à l'encontre des principes du système du Cabinet. Elle a relevé le défi avec brio.

Elle a pris des mesures pour accélérer la mise en œuvre du Plan d'action économique du gouvernement. Cet exercice a été possible grâce à un ensemble de mesures de rationalisation concernant la prise de décision en matière de politiques, les processus d'approbation administratifs, la mise en œuvre, l'établissement de rapports et les communications. Le Comité est très impressionné et croit qu'il y a d'importantes leçons à en tirer sur le plan de la collaboration et de la gestion des risques. La fonction publique a une chance en or de repenser et de réinventer son mode de fonctionnement en mettant en pratique ces leçons à plus grande échelle. Cette capacité d'être à la fois réceptifs et responsables est cruciale si nous voulons être en mesure de gérer l'émergence rapide et imprévue de questions d'envergure nationale et mondiale.

RENFORCEMENT DE LA CAPACITÉ EN MATIÈRE DE POLITIQUES : UNE FONCTION PUBLIQUE COMPÉTENTE ET BRANCHÉE

Il est essentiel, pour les intérêts du Canada, que la fonction publique soit proactive lorsqu'il s'agit de cerner les nouvelles questions et leurs répercussions possibles sur le pays à long terme. Pour y arriver, elle doit trouver le juste milieu entre la gestion des questions urgentes et la planification stratégique et prévisionnelle à long terme. Nous comprenons que cet équilibre a été atteint grâce à la création de plusieurs initiatives de

longtemps. La durée de leur mandat doit leur permettre de maîtriser pleinement les exigences liées à leurs responsabilités et d'exercer un leadership soutenu dans leur organisation. La connaissance de leur propre ministère doit aussi leur permettre de participer et de collaborer au leadership du gouvernement dans son ensemble.

Nous avons aussi approfondi notre compréhension de la complexité du travail des sous-ministres. Leur travail a d'ailleurs pris énormément d'ampleur ces dernières années. Il comprend maintenant :

- de nouvelles obligations en matière de reddition de compte qui ont accru les responsabilités personnelles des sous-ministres en matière de gestion des ressources humaines de leurs organisations, ainsi que leur participation aux activités quotidiennes;

- une gestion étendue du portefeuille afin de promouvoir la cohérence des programmes de multiples organisations se rapportant à un seul et même ministre;

- la nécessité d'aborder de manière horizontale entre ministères de nombreuses questions complexes qui transcendent souvent le mandat d'un seul et même ministre, comme les politiques sur les Autochtones, l'immigration, l'environnement et la sécurité;

- la nécessité de donner suite à la multitude de mécanismes de surveillance au Parlement et dans les organismes centraux de la fonction publique;

- la nécessité, pour les sous-ministres, de gérer leur organisation dans un contexte où les médias sont plus présents que jamais, l'examen public est toujours plus rigoureux et les attentes en matière de transparence sont de plus en plus élevées.

Nous estimons qu'il faudrait évaluer l'accumulation de conséquences attribuables à ces facteurs, de même que la possibilité de consolider certains organismes de surveillance. Une

À notre avis, les nouveaux cadres supérieurs nommés en poste doivent exercer leurs nouvelles fonctions suffisamment

de la relève.

Dans ce contexte, on ne peut trop insister sur l'importance d'une gestion rigoureuse des talents, y compris celle de la planification

quelques années.

composition de l'effectif, cette dynamique ne changera pas avant

apprenant le métier par la pratique. Compte tenu de la

prestation de programmes et de services importants, tout en

acceptent des postes essentiels où ils doivent assurer la

de nouveaux cadres supérieurs sont promus. Ces derniers

dans les postes aux échelons supérieurs. Un nombre grandissant

ce changement se font sentir dans le roulement de personnel

personnel du milieu des années 1990. À court terme, les effets de

la génération d'après-guerre et de la cessation du recrutement de

publique s'opère actuellement en raison du départ à la retraite de

Une transformation complète du leadership au sein de la fonction

fonctionnaires s'effectuera.

années, à mesure qu'une bonne partie des départs à la retraite prévus de

Cette tendance se poursuivra sans doute dans les deux prochaines

• Plus de 50 nouveaux sous-ministres adjoints ont été nommés.

ou ont changé de portefeuille.

• Plus de 20 sous-ministres et sous-ministres délégués ont été nommés

En 2009 :

Un leadership fort constitue le fondement d'une fonction publique efficace.

APPUI D'UN LEADERSHIP FORT

travail dépasse au sein de la fonction publique.

Finalement, nous en savons plus sur les lacunes d'un milieu de

d'autres secteurs peut habituellement éclairer ce travail.

comprenons maintenant la façon dont la collaboration avec

grands enjeux et leurs répercussions sur le pays. Nous

connaissance de la capacité de la fonction publique à prévoir les

à relever. Nous avons également acquis une certaine

résultats dans un contexte de défis urgents et de portée nationale

beaucoup appris sur la capacité d'innover et d'obtenir des

rendement. Il faut saluer ces efforts et les encourager. Pour un coût modeste, les bénéfices sont grands; nous obtenons en retour une fonction publique compétente, dynamique et capable de s'adapter.

GOUVERNANCE DES RESSOURCES HUMAINES

En réponse aux recommandations que le Comité a formulées en 2008, le Premier ministre a annoncé la mise en place d'un nouveau régime de gestion des ressources humaines de la fonction publique en février 2009. Ce nouveau modèle de gouvernance avait pour objectif :

- de préciser que les sous-ministres sont principalement responsables de la gestion des ressources humaines;

- de rationaliser le processus et de réduire le nombre d'organismes centraux qui y participent;

- de modifier le rôle de l'organisme central pour lui permettre d'habiliter les sous-ministres au lieu de les surveiller.

En mars 2009, le poste de dirigeant principal des ressources humaines a été créé consolidant ainsi les responsabilités de l'employeur. La dirigeante principale s'est empressée de réduire le nombre de mesures de surveillance et de politiques centrales inutiles. Simultanément, les sous-ministres s'acquittent de leurs responsabilités de gestion de l'effectif. Bien qu'il soit trop tôt pour évaluer le succès de ce nouveau modèle, les progrès que le dirigeant principal a portés à notre attention nous encouragent. Ce travail constitue une condition préalable à la gestion stratégique des personnes et des talents au sein de la fonction publique.

PARTIE III : OBSERVATIONS

Le Comité est bien au fait que la réalité de la fonction publique en est une de changements et de complexité. Nous avons donc consciemment essayé de rester au fait de l'incidence à court et à long terme de ce contexte sur les fonctionnaires et les cadres supérieurs. Au cours de la dernière année, nous en avons

MODERNISATION DU SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION

Les systèmes administratifs de la fonction publique accusent bien du retard sur ceux du secteur privé. Si le gouvernement n'investit pas dans la mise en place de systèmes plus efficaces, il y aura de sérieuses limites en ce qui a trait au rendement global de la fonction publique.

En 2009, le gouvernement a approuvé la modernisation du système de rémunération désuet de la fonction publique. Ce système inefficace était en place depuis une quarantaine d'années. Il ne faut pas oublier que le gouvernement avait déjà investi auparavant dans le système de pensions. Ces deux grands projets constituent donc un pas de géant vers la modernisation des systèmes de soutien administratif essentiels à toute grande organisation. La revitalisation des fonctions des systèmes administratifs permettra de cibler davantage les efforts sur la prestation de services au public.

La modernisation du système de rémunération est plus qu'un grand projet informatique. Premièrement, cette décision représente un pas important vers le renouvellement du fondement de la gestion efficace des ressources humaines au sein de la fonction publique fédérale. Deuxièmement, il s'agit d'une initiative qui transformera complètement les services de conseils en rémunération. Dans quelques années à peine, le système sera plus productif, efficace et rentable.

RENOUVELLEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE

Le renouvellement de la fonction publique continue d'être une stratégie de gestion essentielle. Il garantit que la fonction publique a la capacité permanente de faire avancer les activités gouvernementales. Les progrès constants que réalisent le greffier et la collectivité des sous-ministres nous encourageant. Ils le font en fixant des objectifs annuels concrets, en produisant des rapports à cet effet et en misant sur ces objectifs. Bon nombre d'objectifs ont été atteints grâce à l'adoption d'une approche plus stratégique et rigoureuse en matière de recrutement, de gestion des talents, de développement du leadership et de gestion du

La présente démarche a une incidence importante : la fonction publique et les bénéficiaires de fonds publics peuvent mieux s'employer à servir la population canadienne.

Vers un gouvernement efficace : Simplifier le labyrinthe de règles

Quelques résultats concrets

- L'élimination des exigences de préapprobation visant les projets à faible risque du Fonds Chantiers Canada et la concertation avec les ministères ont accéléré la prestation de services aux bénéficiaires et favorisé une réduction des présentations (jusqu'à 80 p. 100).
- Une stratégie de vérification fondée sur le risque à Ressources humaines et Développement des compétences Canada a permis d'économiser 2 800 jours à l'étape de la vérification et de réduire de façon spectaculaire la charge des multiples vérifications imposée aux organisations bénéficiaires.
- Des millions de Canadiens ont profité des solutions informatiques de Service Canada, par exemple le relevé d'emploi électronique et le Service d'enregistrement des nouveaux-nés, qui ont permis de réduire le temps requis pour expédier les rapports au gouvernement.
- Le passeport de l'emploi permet à jusqu'à 75 p. 100 de l'administration publique centrale de faire circuler de façon sécuritaire des fichiers électroniques entre les ministères, de réduire les formalités administratives et de réaliser des gains d'efficacité.

Secrétariat du Conseil du Trésor, septembre 2009

La démarche est bien amorcée et doit se poursuivre. Nous sommes conscients que c'est le but visé.

À notre avis, l'épanouissement d'une culture de l'innovation fondée sur une gestion bien réfléchie des risques est essentiel. Cet aspect garantira l'émergence d'une fonction publique de haut calibre, à la fois responsable, capable de s'adapter et axée sur les résultats. Il faudra maintenir le niveau d'attention et d'engagement sur les plans politique et bureaucratique. Le Comité continuera de suivre les progrès à cet égard et d'offrir son soutien et ses conseils, au besoin, afin de réaliser d'autres progrès plus rapidement.

Le passage pangouvernemental complet à une approche de gestion des risques fondée sur les principes ne se fera pas du jour au lendemain. Toutefois, des progrès en ce sens sont réalisés. Les nouvelles idées susceptibles d'améliorer la conduite des activités gouvernementales ne se concrétiseront guère dans une culture d'aversion pour le risque et de tolérance zéro pour l'erreur.

Des mesures sont prises actuellement pour appliquer l'approche de gestion des risques aux activités gouvernementales. En 2009, le secrétaire du Conseil du Trésor a rendu public cette approche; elle sert à limiter les multiples procédures complexes et exigences en matière d'établissement de rapports. En d'autres termes, l'approche permet de combattre ce que l'on appelle « la prolifération des règles ». Des progrès sont réalisés grâce à l'élimination de règles inefficaces et inutiles, à l'allègement du fardeau en matière de rapports en se limitant aux renseignements essentiels et à la modernisation des processus et systèmes administratifs.

À l'heure actuelle, les organismes centraux rationalisent considérablement les exigences en matière de surveillance et d'établissement de rapports imposées aux ministères et en réduisent le nombre de façon importante. Les ministères et organismes responsables prennent des mesures additionnelles pour simplifier leurs processus internes de gestion. L'effort concerté qui a été déployé en vue de réduire le fardeau administratif pour les bénéficiaires de subventions et contributions, donne des résultats tangibles.

L'atteinte de cet objectif exige la prise de mesures mûrement réfléchies visant à :

➤ appuyer un leadership fort dans les postes aux échelons supérieurs de la fonction publique;

➤ renforcer la capacité d'élaborer des politiques;

➤ faire en sorte que la fonction publique soit compétente, informée et branchée sur la réalité de la population canadienne de tous les secteurs et régions;

➤ créer un milieu de travail moderne qui saura attirer des fonctionnaires, les maintenir en poste et leur donner les moyens de servir la population canadienne de façon réceptive, novatrice et efficace.

PARTIE II : BILAN

Le Comité prodigue des conseils au Premier ministre depuis trois ans et les progrès accomplis sont manifestes. Dans notre dernier rapport, *L'atteinte de résultats : responsabilité et action*, nous avons proposé trois recommandations :

(1) mettre au point une approche de gestion des risques fondée sur les principes;

(2) renouveler les systèmes et les technologies de la fonction publique, en traitant la modernisation du système de rémunération comme la grande priorité;

(3) veiller à ce que le renouvellement de la fonction publique demeure une grande priorité en matière de gestion.

Nous sommes heureux de constater que le Premier ministre et la fonction publique ont suivi ces recommandations.

Au cours de la dernière année, la fonction publique a prouvé hors de tout doute qu'elle constitue une institution solide et novatrice. Elle a su s'adapter rapidement à des circonstances changeant de façon radicale, saisir les occasions de repenser et d'améliorer son mode de fonctionnement et, surtout, servir la population canadienne.

À notre avis, nous observerons maintenant des résultats tangibles des efforts concertés visant le renouvellement de la fonction publique. Amorcée en 2006, cette initiative, dirigée par le greffier du Conseil privé, continue d'être la grande priorité en matière de gestion. La stratégie de gestion adoptée consiste à garantir que le gouvernement et la population soient bien servis, aujourd'hui et demain, par un effectif compétent et informé. Les résultats obtenus au cours de la dernière année témoignent de l'importance de cette stratégie.

Au moment où le pays entre en période de restriction budgétaire, il est évident que la fonction publique doit s'adapter au contexte dans lequel elle évolue. Cela dit, nous sommes convaincus que les pressions budgétaires ne devraient pas nuire à la capacité de la fonction publique à soutenir le gouvernement et à servir la population canadienne avec efficacité. À cette fin, le perfectionnement des employés et le développement du leadership, la modernisation du milieu de travail et le recrutement stratégique demeurent tous des aspects importants. Le renouvellement doit continuer d'être une priorité.

Notre environnement mondialisé présente à la fois des défis et des possibilités pour la fonction publique. Elle doit s'adapter à cette situation alors que les impératifs démographiques internes offrent l'occasion de transformer son effectif et ses leaders au sein de la haute direction. La compétence des personnes qui accèdent à des postes de direction et celle des nouveaux employés recrutés sont donc plus essentielles que jamais. En effet, elle garantit que l'institution demeure dynamique et sensible aux besoins de la population canadienne.

PARTIE I : CONTEXTE

Dans le monde complexe et interdépendant d'aujourd'hui, l'essor de tous les pays repose sur une fonction publique de haut calibre fondée sur des valeurs. Au Canada, la fonction publique est un atout national, une partie intégrante de l'avantage comparatif du pays et un élément déterminant de notre rendement concurrentiel dans l'économie mondiale. Elle contribue en outre à jeter les fondements d'un gouvernement démocratique rigoureux qui est essentiel à une société saine, à un climat de gestion résilient et à la capacité de notre pays à traverser cette période d'incertitude économique.

En 2009, la fonction publique fédérale a évolué dans un contexte de travail compliqué et imprévisible. Le pays a dû composer à la fois avec une récession économique majeure et des problèmes de santé et de sécurité liés à la pandémie de grippe H1N1. Des stratégies inédites ont été adoptées pour établir et mettre en œuvre le Plan d'action économique du Canada avec rapidité et efficacité, et des mesures décisives ont été prises afin d'assurer une réponse concertée aux risques pour la santé de portée nationale.

« La capacité des États à répondre aux principaux défis est mise à rude épreuve, et comme jamais auparavant. Les décideurs publics sont confrontés à un ensemble de problèmes complexes d'une ampleur politique sans précédent et d'une complexité sans précédent — chômage, changements climatiques, vieillissement des populations, migration ainsi que d'autres domaines de préoccupation à long terme. Les citoyens se tournent vers les États, à la recherche de solutions immédiates à des problèmes complexes tout en demandant des services publics de qualité destinés à répondre à leur situation évolutive et à leurs besoins. »

Panorama des administrations publiques
Résumé, OCDE 2009

Tout récemment, en janvier 2010, à la suite du terrible tremblement de terre qui a secoué Haïti, la fonction publique a démontré sa capacité à favoriser la concertation entre les ministères et à mobiliser une énorme aide d'urgence. Le Canada a ainsi pu jouer tout de suite un précieux rôle dans l'effort international d'assistance à Haïti.

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE I : CONTEXTE 1

PARTIE II : BILAN 3

 GESTION DES RISQUES 4

 MODERNISATION DU SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION 6

 RENOUVELLEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE 6

 GOUVERNANCE DES RESSOURCES HUMAINES 7

PARTIE III : OBSERVATIONS 7

 APPUI D'UN LEADERSHIP FORT 8

 MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION ÉCONOMIQUE :
 LES RÉPERCUSSIONS SUR LA FONCTION PUBLIQUE 10

 RENFORCEMENT DE LA CAPACITÉ EN MATIÈRE DE POLITIQUES :
 UNE FONCTION PUBLIQUE COMPÉTENTE ET BRANCHÉE 10

 CRÉATION D'UN MILIEU DE TRAVAIL MODERNE ET PROPICE 12

PARTIE IV : RECOMMANDATIONS 13

PARTIE V : CONCLUSION 15

 PROCHAINES ÉTAPES 15

**APPENDICE 1 : MEMBRES DU COMITÉ CONSULTATIF SUR
LA FONCTION PUBLIQUE NOMMÉ PAR LE
PREMIER MINISTRE 16**

Annexe E : Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre

MESSAGE DES COPRÉSIDENTS

Nous sommes heureux de vous présenter, Monsieur le Premier ministre, le quatrième rapport annuel du Comité consultatif sur la fonction publique.

Lors de l'élaboration du présent rapport, nous avons été impressionnés par les nombreuses possibilités qui s'offrent à la fonction publique. Nous faisons ici bien sûr allusion aux possibilités de réinventer son mode de fonctionnement en vue de mieux servir la population canadienne. Ces occasions, qui se présentent maintenant, varient. Elles vont des formidables possibilités qu'offrent les nouvelles technologies, à un effectif changeant de façon spectaculaire qui sème de nouvelles idées, en passant par les innovations intéressantes qui sont issues de l'imposante mise en œuvre du Plan d'action économique du Canada.

À notre avis, les circonstances se prêtent à une réévaluation et une transformation, de la part de la fonction publique, de ses modèles de gestion des activités gouvernementales. Il s'agit là d'une démarche ambitieuse. Nous sommes toutefois convaincus que, grâce à votre appui, la fonction publique saura relever le défi. Quant à nous, nous sommes fin prêts à puiser dans notre expérience collective afin de vous conseiller par rapport à ces questions.

Une fois de plus, nous vous remercions de l'intérêt personnel que vous accordez à ces questions. Nous nous réjouissons d'ailleurs à l'idée de poursuivre notre travail.

L'honorable
Paul M. Tellier

L'honorable
David Emerson

Le SAFF 2008 visait d'abord à donner un aperçu de l'opinion des fonctionnaires sur leur milieu de travail. Dans l'ensemble, les résultats du sondage font état d'une fonction publique forte, compétente et mobilisée qui a une image positive de l'effectif et du milieu de travail. Néanmoins, les quelques défis cernés nécessiteront l'adoption de mesures continues.

Les administrateurs généraux sont chargés de promouvoir et de mettre en œuvre des pratiques de saine gestion du personnel et, donc, selon les résultats du SAFF, de prendre des mesures conformes aux défis, aux forces et à la culture de leur organisation. De même, gestionnaires et employés doivent saisir les occasions de poser des gestes concrets pour effectuer des améliorations.

Le SAFF servira de référence pour mesurer les progrès à venir relativement au renouvellement du milieu de travail, et les résultats constitueront une source d'information importante pour le tableau de bord de la gestion du personnel.

Conclusion

L'excellence en gestion du personnel est essentielle à la création d'un effectif dynamique et compétent qui favorise l'avancement des activités gouvernementales et offre des services d'excellente qualité aux citoyens canadiens.

Étant donné l'importance de la fonction publique au Canada et le rôle capital que joue le renouvellement pour préserver la solidité de cette institution nationale, notre repère ne peut que viser l'excellence.

3. Nouveaux indicateurs pour la gestion du personnel

En vigueur depuis le 1^{er} avril 2009, les rapports ministériels relatifs au CRG ont changé après l'adoption d'un ensemble d'indicateurs de rendement et de progrès en vue de suivre la situation de la fonction publique et de la gestion du personnel. Ces indicateurs ont été élaborés par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, en partenariat avec les principaux intervenants, conformément à l'engagement pris dans le Plan d'action 2009-2010 pour le renouvellement de la fonction publique.

Les nouveaux indicateurs en matière de valeurs et d'éthique touchent la culture organisationnelle et le leadership fondé sur des valeurs. En matière de gestion du personnel, les indicateurs sont la mobilisation des employés, le leadership, l'équité en matière d'emploi, les plans d'apprentissage, la gestion du rendement, la planification intégrée des ressources humaines et des activités, la dotation, et les langues officielles.

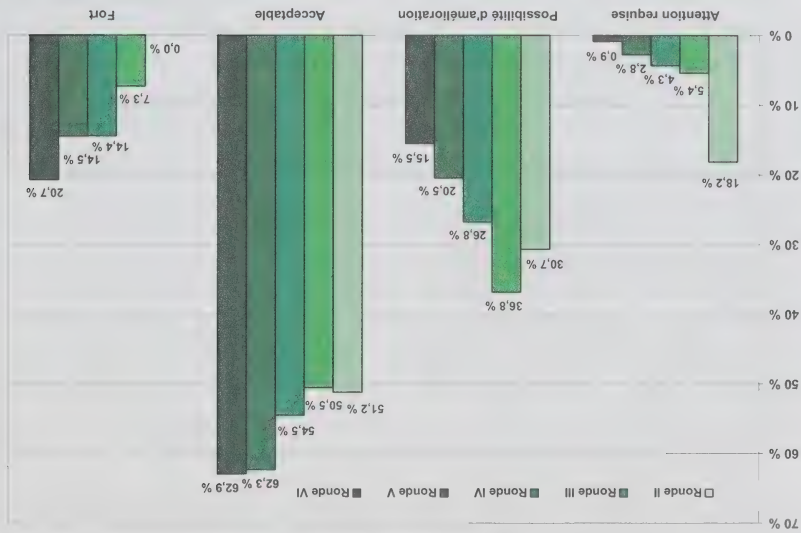
Mis en place en mars 2010, le tableau de bord de la gestion du personnel fournit aux administrateurs généraux et aux organismes centraux des données à jour sur les tendances et les enjeux en matière de gestion du personnel, ce qui favorisera un processus décisionnel opérationnel souple. Le tableau de bord tient compte des nouveaux indicateurs en gestion du personnel. De plus, il comporte des fiches d'évaluation annuelle des ministères, qui font appel à un sous-ensemble d'indicateurs et de mesures de rendement clés fondés sur les résultats mis en œuvre en février 2010. Le tableau de bord permettra aux ministères d'atteindre l'excellence en gestion du personnel grâce à des outils reposant sur les pratiques novatrices et exemplaires des organisations fédérales ou d'autres administrations.

4. Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux

Le quatrième sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) a été mené à l'automne 2008. Pour la toute première fois, le sondage pouvait être rempli en ligne et visait une population cible étendue d'employeurs distincts participants. Les résultats ont été rendus publics en mai 2009.

Les résultats des évaluations annuelles fondées sur le CRG menées par le Secrétariat du Conseil du Trésor montrent que les administrateurs généraux se servent du CRG pour appuyer leur responsabilité et accroître leur rendement en gestion. Les améliorations apportées au fil des ans relativement aux divers éléments de gestion ont été mesurées à l'aide du CRG. La figure 16 révèle que cette situation est à l'origine de l'augmentation du nombre d'organisations obtenant de bons résultats.

Figure 16 : Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) général
Répartition des cotes – Ronde II à Ronde VI*



Source : Secrétariat du Conseil du Trésor

* La ronde II a été menée en 2004-2005 et la ronde VI, en 2008-2009.

En comparant les résultats de la ronde II avec ceux plus récents de la ronde VI, le pourcentage de ministères ayant obtenu une cote « Attention requise » est passé de 18 % à seulement 1 %, et le pourcentage de ceux qui ont reçu une cote « Acceptable », de 51 % à 63 %. Par ailleurs, le pourcentage des ministères ayant obtenu la cote « Fort », qui était de 0 % à la ronde II, a atteint 21 % à la ronde VI.

Parmi les pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), selon les indicateurs d'efficacité des administrations publiques établis par la Banque mondiale, le Canada se classe au sixième rang et, d'après l'indice de gestion Bertelsmann, au huitième rang. La figure 15 présente la position du Canada sur les deux échelles. Bien qu'elles laissent place à l'interprétation, de telles mesures nous donnent une idée de notre rendement relatif.

2. Excellence de la gestion

Le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) est utilisé partout au gouvernement fédéral pour aider les ministères et les organismes à améliorer leur capacité de gestion et leur rendement. Parmi les divers éléments évalués à l'aide du CRG, certains sont directement liés aux objectifs de renouvellement de la fonction publique (pratiques de gestion du personnel, valeurs et éthique, gestion du changement, planification des activités et gestion du risque). On mesure aussi la capacité et le rendement des secteurs fonctionnels qui jouent un rôle clé dans l'exécution efficace des programmes et l'administration saine des fonds publics, notamment la gestion financière et la vérification interne.

Dans le cadre d'une évaluation récente du modèle d'examen de la capacité du Royaume-Uni, une étude portant sur des pays membres de l'OCDE a révélé que seulement quatre administrations publiques sont dotées d'un cadre de gestion du rendement dont la portée, le champ d'application et l'approche s'apparentent au CRG.

Aspects évalués	Canada	Royaume-Uni	Etats-Unis	Corée du Sud	Union européenne
Leadership	•	•			•
Structure organisationnelle	•	•		•	
Stratégie et politiques	•	•		•	•
Travail en partenariat	•	•		•	•
Gestion des ressources	•	•	•	•	•
Gestion financière	•	•	•	•	•
Gestion du rendement	•	•	•	•	•
Gestion du risque	•	•		•	
Apprentissage et innovation	•	•		•	•
Service à la clientèle	•	•		•	•
Rendement					•

Source : Bureau de vérification du Royaume-Uni, Assessment of the Capability Review programme, 2009

Sources : Sustainable Governance Indicators 2009 de Bertelsmann; Worldwide Governance Indicators 2009 de la Banque mondiale

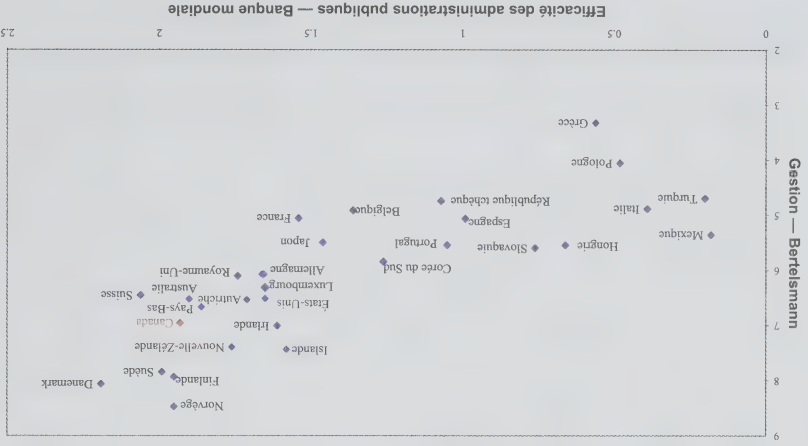


Figure 15 : Classement international des administrations publiques

Le Canada occupe un rang élevé dans les comparaisons internationales du rendement des administrations publiques en 2009.

1. Comparaisons internationales

1. une comparaison de l'efficacité de certaines administrations publiques importantes du monde, y compris la nôtre;
2. notre cadre interne visant à assurer l'excellence de la gestion;
3. notre intérêt accru envers la gestion du personnel dans ce cadre; et
4. l'importance de connaître l'opinion des employés au sujet de la fonction publique et de son rendement.

Les quatre sections ci-dessous signalent :

Le renouvellement de la fonction publique vise à créer et à conserver une organisation à haut rendement. L'atteinte de cet objectif relève d'une grande capacité d'évaluer l'efficacité de nos méthodes de travail.

Annexe D : Renouvellement des repères

sous-ministres qui se penchaient sur des éléments particuliers de la relance, notamment les projets d'infrastructure prêts à être mis en œuvre. Finances Canada, de même que les ministères responsables, a fait diligence pour que le gouvernement présente au Parlement des rapports trimestriels sur le progrès des mesures de relance. Le Plan d'action économique a exigé d'importants et divers moyens de communication pour appuyer à la fois le déploiement rapide des mesures de relance et la reddition de comptes aux citoyens. De nouvelles technologies interactives, y compris la géocartographie, ont été employées.

La mise en œuvre du Plan d'action économique montre que l'adoption d'approches efficaces et novatrices pour rationaliser les processus d'approbation, réduire le temps d'engagement des dépenses et communiquer de façon efficace est non seulement possible mais qu'il faut l'encourager. La principale conclusion est qu'une telle innovation doit offrir le niveau de reddition de comptes et de transparence auquel les Canadiens s'attendent et qu'ils méritent.

Annexe C : Mise en œuvre du Plan d'action économique du Canada

Afin d'appuyer la mise en œuvre rapide du Plan d'action économique du Canada, le gouvernement a adopté un ensemble de mesures pour rationaliser les processus d'approbation du financement, les crédits parlementaires, les mécanismes de contrôle et la communication, tout en assurant la reddition de comptes et la saine gestion des fonds publics.

Le ministère des Finances a travaillé dans des délais serrés pour aider le gouvernement à présenter, dès janvier, le budget de 2009, ce qui en fait le plus hâtif de l'histoire du Canada. Dans le cadre du Plan d'action économique, le budget prévoyait des modifications législatives pour accélérer le processus d'approbation des projets courants à faible risque et en réduire les délais de traitement. Les approbations stratégiques du Cabinet s'accéléraient en même temps que les présentations au Conseil du Trésor étaient élaborées. En raison du risque lié à l'accélération du processus, la vérificatrice générale du Canada a été consultée dès le début concernant les mesures prises. Le temps nécessaire pour mettre en œuvre les initiatives budgétaires a ainsi pu être réduit d'au moins six mois.

Afin de raccourcir la période entre le dépôt du budget et l'engagement des dépenses, qui prend habituellement plusieurs mois, le budget de 2009 prévoyait un « crédit spécial d'exécution du budget » d'une durée déterminée autorisant les ministres du Conseil du Trésor à distribuer les fonds de stimulation directement aux ministères, jusqu'à concurrence de 3 milliards de dollars. De cette manière, les ministères n'avaient pas à gérer de sommes considérables avant l'adoption des budgets des dépenses. Les exigences accrues en matière de reddition de comptes de cette approche ont aussi été respectées.

Le comité directeur de sous-ministres créé pour surveiller la mise en œuvre des mesures de relance servait de tribune pour la coordination horizontale et la détection rapide des problèmes. Il était appuyé par de petites équipes d'intervention formées de

4. Grâce à l'aide de la DPRH et de

ses conseils, on entamera progressivement la mise en œuvre de certains processus communs en ressources humaines dans au moins cinq ministères, et ce, dans le but de les simplifier et de les rentabiliser.

5.

La DPRH entreprendra une analyse exhaustive des résultats du sondage de 2008 auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) afin d'appuyer les administrateurs généraux dans leurs efforts pour donner suite aux conclusions du sondage; on s'attend à ce que les mesures clés à prendre soient intégrées aux plans de ressources humaines organisationnels.

La DPRH lancera un sondage annuel en ligne afin d'assurer un meilleur suivi de la gestion du personnel, notamment la mobilisation des employés.



11 ministères et organismes participent officiellement au processus opérationnel commun des ressources humaines (POCRH).

En vertu de son rôle habilitant, le Centre d'expertise de la DPRH continue d'assurer la liaison avec les organisations afin de fournir outils et conseils. Une « collectivité » de responsables de la mise en œuvre a aussi été formée afin de partager les enseignements tirés de l'expérience, rassembler les organisations, et favoriser la collaboration.

La DPRH diffusera bientôt le POCRH 4.0 et le mettra à la disposition de tous les responsables de la mise en œuvre.

Une analyse des résultats du SAFF a été réalisée et présentée aux administrateurs généraux dans le cadre de la diffusion des résultats du sondage.

Des rapports ministériels sur mesure ont été rédigés et distribués aux chefs des ressources humaines à l'automne 2009. Ils seront maintenant intégrés aux activités de planification organisationnelle.




La DPRH a conçu un sondage annuel en ligne afin d'assurer un suivi de la gestion du personnel et de la mobilisation des employés. Il a été convenu de ne pas mener le sondage en 2009.





Engagements 2009-2010 pour le renouvellement de la FP	Progrès et résultats
<p>2. En réponse aux changements quant aux rôles et responsabilités en gestion du personnel, la DPRH révisera les politiques des ressources humaines et réduira du tiers les politiques centrales connexes.</p> <p>○ Les administrateurs généraux veilleront à ce que les politiques centrales ne soient pas indûment remplacées par des règles ministérielles.</p> <p>○ Suivant les conseils des administrateurs généraux, la Commission de la fonction publique (CFP) continuera d'utiliser une approche fondée sur le risque à ses activités de surveillance de la dotation dans les ministères et les organismes.</p> <p>3. En collaboration avec les employés et les gestionnaires, on peaufinera davantage les normes ministérielles touchant les services clés en matière de ressources humaines (dont la dotation, la classification et la rémunération) et on informera le personnel de leur rendement désormais évalué en fonction de ces normes.</p>	<p>À l'heure actuelle, 32 politiques obligatoires de gestion du personnel se trouvent à diverses étapes du processus d'examen. À ce jour, des recommandations ont été faites pour annuler 11 politiques. L'analyse du deuxième groupe des 21 instruments stratégiques va bon train.</p> <p>Sur les 33 administrateurs généraux, 11 ont indiqué qu'ils avaient entamé un examen interne des politiques centrales, et que celles-ci ne seront pas indûment remplacées par des règles ministérielles.</p> <p>La CFP continue d'utiliser une approche fondée sur le risque aux activités de surveillance et de dotation.</p> <p>Le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation a été modifié afin d'améliorer la mobilisation des parties intéressées. Il sera fourni aux organisations en vue du cycle d'évaluation 2009-2010 à la suite des consultations auprès de la collectivité des ressources humaines.</p> <p>Sur les 33 administrateurs généraux, 29 ont indiqué qu'ils avaient établi des normes s'appliquant aux services clés en matière de ressources humaines. La majorité d'entre elles font actuellement l'objet d'améliorations, d'un suivi ou d'une évaluation. Elles seront ensuite communiquées à tout le personnel.</p>

Infrastructure habilitante

Nous avons entrepris la rationalisation de nos systèmes, de nos outils et de notre infrastructure, grâce à une diminution et à une simplification des règles, à une réduction des obligations de rendre des comptes et à des investissements (p. ex. la modernisation du système de rémunération).

Engagements 2009-2010 pour le renouvellement de la FP	Progrès et résultats
<p>1. À compter du 1^{er} avril 2009, les rapports ministériels sur la Composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes seront remplacés par de nouveaux indicateurs de rendement et de progrès afin de surveiller la situation de la fonction publique Pour assurer le succès de cette mesure, la DPRH travaillera en collaboration avec les partenaires centraux pour s'entendre sur la définition des données, ainsi que la gestion et la coordination des cycles de collecte de données et de reddition de comptes.</p>	<div>    </div> <p>Les administrateurs généraux ont défini un ensemble d'indicateurs de rendement et de progrès (y compris une fiche d'évaluation électronique) qui est entré en vigueur le 1^{er} avril 2009.</p> <p>La DPRH a élaboré un tableau de bord de gestion des ressources humaines en vue de fournir des renseignements à l'échelle de la fonction publique pour le suivi centralisé de la gestion du personnel (en plus des fiches d'évaluation du CRG).</p> <p>Des travaux ont été entamés sur la définition des données à l'aide du Modèle commun de données des ressources humaines. Avec la CFP et l'EFPC, la DPRH est sur le point de parvenir à une définition commune de dotation et d'intégration de l'emploi ainsi que d'apprentissage et de perfectionnement.</p>

Engagements 2009-2010 pour le renouvellement de la FP		Progrès et résultats	
<p>○ Les administrateurs généraux utiliseront ce cadre pour orienter leurs approches de développement du leadership afin de garantir l'excellence en gestion.</p>		<p>Sur les 33 administrateurs généraux, 28 ont indiqué qu'ils élaboreront des cadres, des programmes ou des stratégies internes concernant la gestion des talents et le développement du leadership.</p> <p>Six administrateurs généraux ont indiqué que ces initiatives sont harmonisées avec le Cadre de développement du leadership élaboré par la DPRH.</p>	
<p>3. Les administrateurs généraux fourniront à leurs gestionnaires un ensemble de pratiques exemplaires et d'approches pratiques permettant d'accroître la diversité et de favoriser la reconnaissance ainsi que l'utilisation des deux langues officielles.</p>		<p>Le rapport final et le recueil d'approches pratiques du Groupe de travail sur le milieu de travail et l'effectif, qui était formé d'une seule personne, ont été diffusés à grande échelle sur le site Web de l'EFPC.</p>	

Engagements 2009-2010 pour le renouvellement de la FP	Progress et results
<p>○ s'assurer que des engagements sont établis pour tous les cadres de direction avant la fin juin 2009, que de la rétroaction sur les progrès est donnée avant la fin novembre 2009 (mi-exercice) et que, dans l'ensemble, les engagements sont conformes aux objectifs de l'organisation;</p> <p>○ veiller à ce que tous les employés aient des objectifs de rendement clairs avant la fin juin 2009, et à ce que les gestionnaires discutent régulièrement avec les employés de leur rendement, de leur perfectionnement professionnel et de leurs besoins en apprentissage.</p> <p>2. Un nouveau cadre de développement du leadership sera mis en œuvre par la DPRH et les administrateurs généraux afin de promouvoir le leadership à tous les échelons.</p> <p>○ Les programmes ministériels de perfectionnement seront conformes au cadre de développement du leadership.</p>	<p>Sur les 33 administrateurs généraux, 32 ont indiqué que des engagements sont établis pour tous les cadres de direction, que de la rétroaction est donnée en milieu d'exercice et que les engagements sont conformes.</p> <p>Sur les 33 administrateurs généraux, 24 ont indiqué que les employés ont établi des objectifs de rendement avec leur gestionnaire et que les deux parties se réunissent régulièrement pour en discuter.</p> <p> Le Cadre de développement du leadership est communiqué aux ministères pour orienter la mise en œuvre d'activités de développement du leadership dans leurs organisations.</p> <p> On a élaboré une nouvelle approche aux programmes ministériels de perfectionnement. Par conséquent, on élimine graduellement les programmes de développement du leadership dont la gestion est centralisée.</p>

Perfectionnement des employés

Les mesures concrètes prises pour appuyer le maintien en poste du personnel et le perfectionnement des employés sont des investissements nécessaires dans notre effectif.

Engagements 2009-2010 pour le renouvellement de la FP	Progrès et résultats
<p>1. À partir des progrès réalisés en 2008-2009, les administrateurs généraux rendront compte de ce qu'ils ont fait pour :</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ appliquer à tous les postes de cadre de direction un régime rigoureux de gestion du rendement comportant des indicateurs et des outils (p. ex., le Cadre de responsabilisation de gestion et les résultats du sondage auprès des fonctionnaires fédéraux); ○ avec l'appui de la DPRH, fournir aux cadres de direction et aux gestionnaires les outils et la formation nécessaires pour gérer efficacement l'ensemble du spectre de la gestion du rendement des employés de tous les échelons;
	<p>Sur les 33 administrateurs généraux, 32 ont indiqué qu'ils appliquaient un régime rigoureux de gestion du rendement pour les cadres de direction, qui comprend des indicateurs et des outils.</p> <p>Sur les 33 administrateurs généraux, 25 ont indiqué qu'ils ont élaboré des outils pour aider à gérer l'ensemble du spectre de la gestion du rendement.</p> <p>La DPRH a aussi créé un site Web sur la gestion du rendement qui établit les compétences et les comportements clés en leadership, et qui fournit des liens vers des modèles de documents (ententes de rendement, évaluations, lignes directrices du SCT, etc.).</p>

2. En misant sur les salons des carrières pilotes tenus en 2008-2009, huit conseils fédéraux régionaux, en partenariat avec les organismes centraux chargés des ressources humaines et les sous-ministres champions des relations universitaires, organiseront des salons de l'emploi à l'échelle gouvernementale.

3. La Commission de la fonction publique (CCFP), en collaboration avec la DPRH et les administrateurs généraux, rendra son site de recherche d'emploi entièrement opérationnel, accessible et convivial à tous les Canadiens intéressés à poser leur candidature à un poste ouvert aux candidats de l'extérieur.

4. Les administrateurs généraux, en collaboration avec la CFP, profiteront pleinement des fonds additionnels prévus dans le Plan d'action économique de 2009 pour embaucher d'autres étudiants.

À l'automne 2009, des conseils fédéraux régionaux, de concert avec les organismes centraux chargés des ressources humaines et les sous-ministres champions des relations universitaires, ont organisé six salons des carrières à l'échelle gouvernementale, en Nouvelle-Écosse, au Nouveau-Brunswick, au Québec, en Ontario et à Terre-Neuve-et-Labrador, ainsi que cinq durant l'hiver 2010, en Saskatchewan, au Manitoba et en Alberta.

Des améliorations ont été apportées au site Web **emplois.gc.ca** afin de le rendre plus convivial pour tous les chercheurs d'emploi. La présentation et la convivialité du site sont maintenant enrichies et le moteur de recherche d'emploi a été amélioré. Le site comprend également un explorateur de carrières qui présente des emplois vedettes et des programmes de perfectionnement professionnel.

Sur les 33 administrateurs généraux, 29 ont signalé avoir reçu des fonds supplémentaires, prévus dans le Plan d'action économique de 2009, pour recruter des étudiants; d'autres étudiants ont donc été embauchés dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant ou de stages coopératifs.

La capacité est maintenue grâce à la réussite du recrutement postsecondaire, à l'établissement d'objectifs annuels et à l'adoption d'une approche concertée pour le recrutement sur campus.

Recrutement




<p>2. La dirigeante principale des ressources humaines (DPRH) et l'École de la fonction publique du Canada (EFP) faciliteront la tenue de séances d'examen des plans intégrés par les pairs, sous forme de séances d'apprentissage pour les administrateurs généraux et administrateurs généraux délégués, afin de cerner et de mettre en commun les pratiques exemplaires.</p>	<p>En mars 2010, l'EFP et la DPRH ont tenu une séance d'examen des plans intégrés par les pairs, à l'intention des administrateurs généraux et des administrateurs généraux délégués.</p>
<p>Engagements 2009-2010 pour le renouvellement de la FP</p>	<p>Progrès et résultats</p> <p>1. Offrir des postes pour une période indéterminée à l'échelle de la fonction publique à au moins 4 000 diplômés postsecondaires; le nombre global de recrues représentant les minorités visibles devra être supérieur au taux de la population active.</p> <p>Près de 4 000 offres d'emploi seront présentées d'ici le 31 mars 2010. En février 2010, les organisations ont signalé que 2 536 diplômés avaient été embauchés et nommés à des postes pour une période indéterminée.</p> <p>Parmi ces recrues, 23 % font partie des groupes représentant les minorités visibles.</p>

Annexe B : Résultats du Plan d'action 2009-2010 pour le renouvellement de la fonction publique

La présente annexe résume les progrès réalisés par 33 ministères et organismes, quant aux engagements du Plan d'action 2009-2010 pour le renouvellement de la fonction publique pour l'année se terminant le 31 mars 2010.

Planification

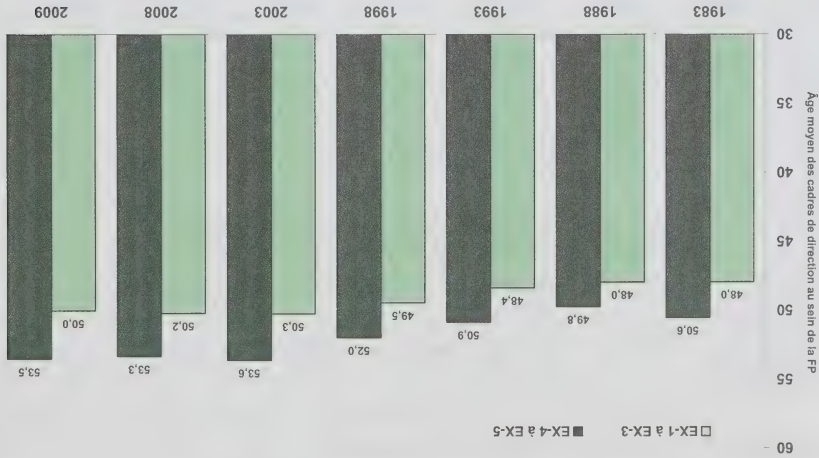
La planification intégrée des activités et des ressources humaines, une pratique opérationnelle essentielle à une culture de planification en développement, s'améliore.

LÉGENDE	
	Engagement respecté
	Progrès importants réalisés
	Certains progrès réalisés

Engagements 2009-2010 pour le renouvellement de la FP	
1. En plus d'insister fermement sur l'intégration des besoins en ressources humaines aux besoins opérationnels de l'organisation, les administrateurs généraux rendront compte des mesures prises pour concrétiser les recommandations du Groupe d'experts sur la planification humaine et des activités.	Tous les administrateurs généraux prennent des mesures pour concrétiser les recommandations du Groupe d'experts sur la planification intégrée des ressources humaines et des activités.
	Tout indique que la planification intégrée est maintenant bien plus qu'un simple exercice sur papier et qu'elle fait systématiquement partie de la culture, des systèmes et des structures de gouvernance de chacune des organisations.

La figure 14 montre que l'âge moyen des cadres de direction, aux échelons EX-1 à EX-3 et EX-4 à EX-5, est demeuré relativement stable depuis 2003.

Figure 14 : Âge moyen des cadres de direction et des sous-ministres adjoints au sein de la fonction publique – années données, de 1983 à 2009



Source : Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor

Toutes les titularisations ne tiennent pas compte des employés en congé sans solde.

Les membres du groupe de direction proviennent de la fonction publique fédérale, et les EX moins 1 et les EX moins 2, de l'administration publique centrale.

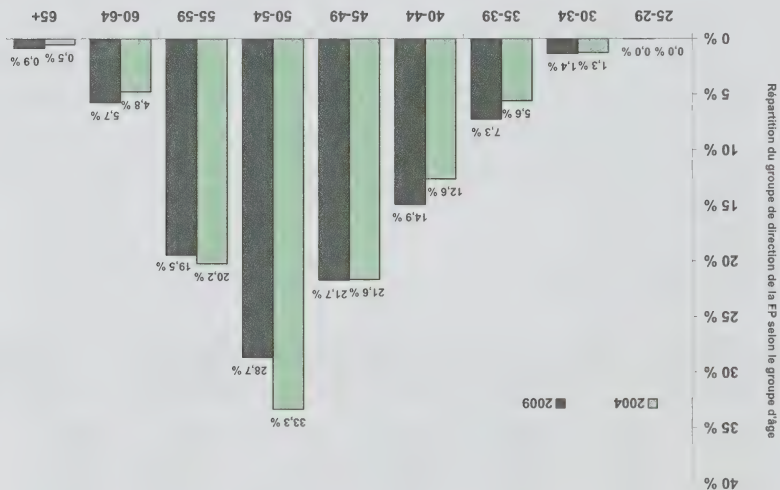
En 2009, l'âge moyen des fonctionnaires à l'échelon EX moins 1, le principal groupe de relève des cadres de direction, était de 1,8 an de moins que l'âge moyen des cadres de direction (48,5 ans comparativement à 50,3 ans). Pour ce qui est de l'âge moyen des cadres à l'échelon EX moins 2, il était de 3 ans inférieur à l'âge moyen des cadres à l'échelon EX moins 1 (45,5 ans comparativement à 48,5 ans).

3. Âge des membres du groupe de direction

La figure 13 présente une comparaison, fondée sur les cinq dernières années, de la répartition des cadres de direction par groupes d'âges pour les exercices 2004 et 2009. La proportion des cadres de direction de moins de 50 ans est passée de 41,1 % en 2004 à 45,3 % en 2009, tandis que celle des cadres de plus de 50 ans a chuté, ramenée de 58,8 % à 54,8 %.

L'âge moyen des cadres de direction a connu une légère baisse au cours de cette période (de 50,6 ans en 2004 à 50,3 ans en 2009). Cette diminution se reflète à l'échelon EX moins 1 (en baisse, passage de 48,8 ans à 48,5 ans) et à l'échelon EX moins 2 (passage de 45,7 ans à 45,5 ans).

Figure 13 : Répartition du groupe de direction au sein de la fonction publique fédérale selon le groupe d'âge en 2004 et en 2009



Source : Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor
Ces données ne tiennent pas compte des employés en congé sans solde.

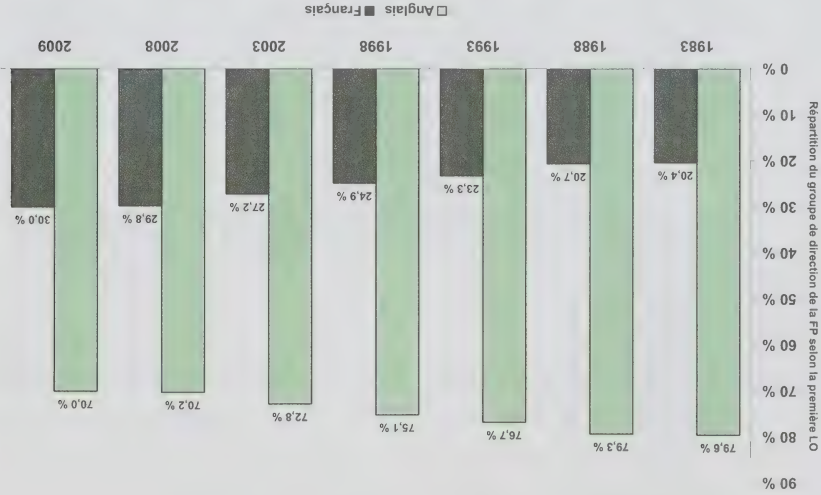
Les membres du groupe de direction proviennent de la fonction publique fédérale, et les EX moins 1 et les EX moins 2, de l'administration publique centrale.

b) Langue des membres du groupe de direction

Comme l'illustre la figure 12, la proportion des membres du groupe de direction affirmant que le français est leur première langue officielle a augmenté considérablement depuis 1983, passant de 20,4 % à 30 % en 2009. Ces proportions se comparent à celles du dernier exercice.

Cette tendance existe aussi au sein des membres du groupe de direction aux échelons EX moins 1 et EX moins 2 entre 1983 et 2009.

Figure 12 : Proportion du groupe de direction au sein de la fonction publique selon la première langue officielle – années données, de 1983 à 2009



Source : Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor

Comprend tous les cadres de direction de la fonction publique à toutes les titularisations (employés nommés à des postes pour une période indéterminée ou nommés à des postes pour une durée déterminée et employés occasionnels), à l'exception des cadres de direction en congé sans solde.

Voici les groupes professionnels concernés : Services administratifs (AS); Administration des programmes (PM); Systèmes d'ordinateurs (CS); Économique, sociologie et statistiques (ES); et Direction (EX).

Même si la représentation des femmes à l'échelon EX moins 1 se situe sous leur taux de disponibilité au sein de la population active (soit 2,3 points de pourcentage), à l'échelon EX moins 2, leur représentation a dépassé ce taux de 0,7 de point de pourcentage. Des progrès ont été enregistrés à l'échelon des cadres de direction en 2009, par rapport à 2000, en ce qui concerne la représentation non seulement des femmes, mais également des Autochtones (passage de 1,9 % à 3,6 %), des personnes handicapées (passage de 2,9 % à 6,2 %) et des minorités visibles (passage de 3,1 % à 6,9 %).

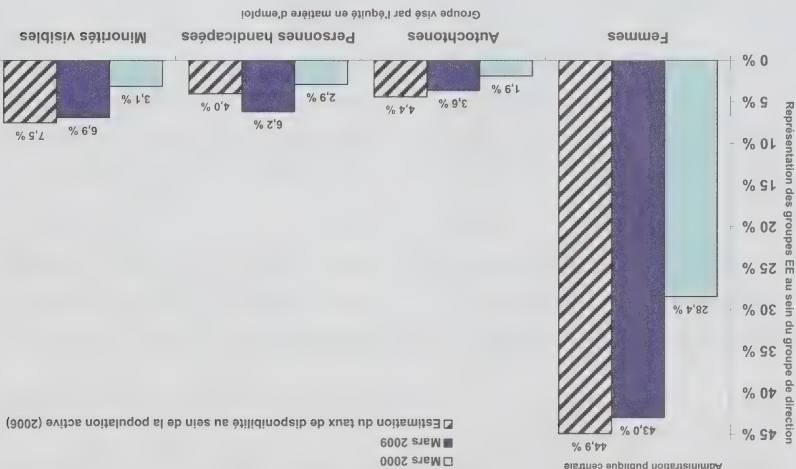
Si l'on se penche sur les deux échelons inférieurs au groupe de direction, la représentation des Autochtones et des personnes handicapées a dépassé leur taux de disponibilité au sein de la population active. Toutefois, dans le cas des minorités visibles, leur représentation a chuté au-dessous de 2,9 points de pourcentage pour les EX moins 1 et de 1,6 point de pourcentage pour les EX moins 2).

2. Diversité au sein du groupe de direction

a) Groupes visés par l'équité en matière d'emploi

La figure 11 ci-dessous montre les taux de représentation pour les quatre groupes d'employés visés par l'équité en matière d'emploi, comparant les taux de 2000 à ceux de 2009.

Figure 11 : Représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi au sein du groupe de direction en 2000 et en 2009, et estimation de leur taux de disponibilité au sein de la population active selon le Recensement de 2006



Source : Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor

Les données visent l'administration publique centrale (c'est-à-dire les ministères et les organismes pour lesquels le Conseil du Trésor agit à titre d'employeur), y compris les employés nommés à des postes pour une période indéterminée et les employés nommés à des postes pour une durée déterminée de trois mois et plus.

La représentation des femmes au sein du groupe de direction s'accroît constamment; celles-ci forment 43 % du groupe de direction en 2009. Il s'agit d'une augmentation de près de 15 points de pourcentage depuis 2000 et d'un point de pourcentage de plus qu'en 2008. Toutefois, ce résultat n'en est pas moins sous leur taux de disponibilité au sein de la population active, lequel s'établit à 44,9 %.

Partie II – Profil démographique du groupe de direction

Pour la première fois cette année, la partie II de la présente annexe renferme des données démographiques supplémentaires sur les fonctionnaires aux deux échelons inférieurs à celui des cadres de direction.

Ces employés, habituellement des gestionnaires et des superviseurs, constituent un bassin important de l'effectif en ce qui concerne la planification de la relève qui jouera un rôle de leadership au sein du groupe de direction.

1. Effectif du groupe de direction

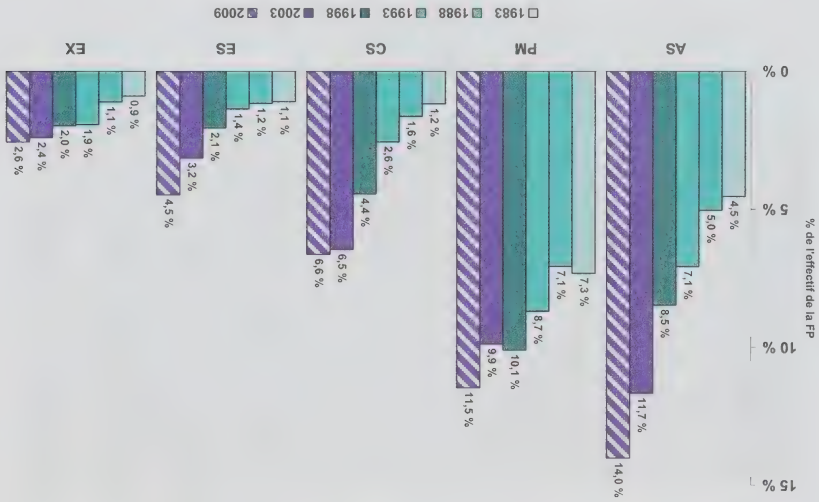
Au 31 mars 2009, on comptait 6 496 cadres de direction dans la fonction publique (une hausse de 314 par rapport à l'exercice précédent), soit 2,4 % du total d'employés dans la fonction publique.

Si l'on considère les deux échelons inférieurs à celui des cadres de direction (dans l'administration publique centrale), on trouve 10 789 fonctionnaires à l'échelon EX moins 1 et 17 361 à l'échelon EX moins 2, soit respectivement 3,93 % et 6,33 % de l'effectif de la fonction publique.

6. Effectif possédant de vastes connaissances

Comme en faisait état le quinzième rapport annuel, l'effectif de la fonction publique a subi une transformation depuis 1983. Nous accomplissons de plus en plus de tâches qui exigent énormément de connaissances. Cela s'explique par les défis de plus en plus grands à relever, auxquels s'ajoute l'innovation technologique. La figure 10 montre une augmentation considérable du nombre d'employés occupant les cinq emplois comportant la plus forte concentration de savoir, par exemple les spécialistes en informatique et en systèmes et les économistes. En 1983, ces travailleurs représentaient seulement 15 % de l'effectif, mais, en 2009, ils en constituent 39,2 %.

Figure 10 : Portion des postes clés au sein de l'administration publique centrale – années données, de 1983 à 2009



Source : Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor

Ces données visent uniquement l'administration publique centrale. Elles comprennent toutes les titularisations, à l'exception des employés en congé sans solde.

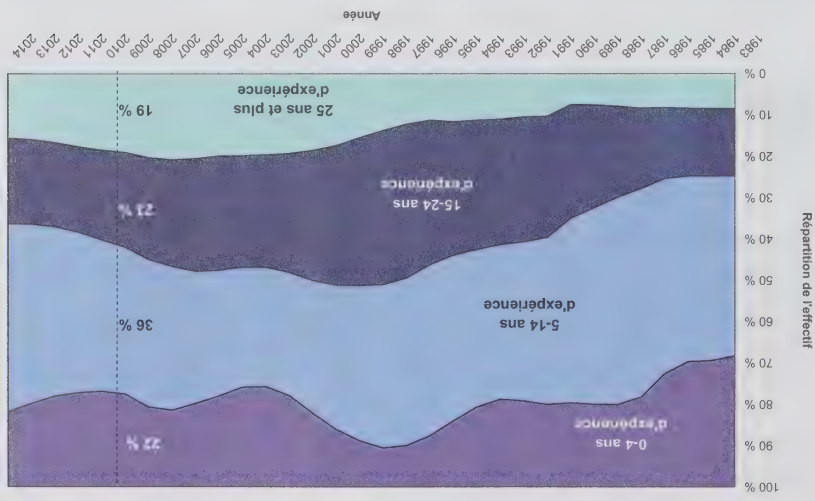
Afin de brosser un portrait de la croissance et de la place réellement occupées par ces emplois, l'Agence du revenu du Canada (ARC) et l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) sont exclues de cette analyse. L'ARC faisait partie de l'administration publique centrale jusqu'en 1999; depuis, elle constitue un employeur distinct. L'ASFC a été créée en 2003 en tant que membre de l'administration publique centrale, et la majorité de ses employés provenaient de l'ARC.

Voici les groupes professionnels concernés : Services administratifs (AS); Administration des programmes (PM); Systèmes d'ordinateurs (CS); Économique, sociologie et statistiques (ES); et Direction (EX). Veuillez prendre note que les données 2009 présentées dans cette figure ne tiennent pas compte de la conversion du groupe Économique, sociologie et statistiques (ES) au groupe Économique et services de sciences sociales (EC) puisque la conversion est officiellement entrée en vigueur le 22 juin 2009.

5. Années d'expérience dans la fonction publique

Le pourcentage d'employés ayant de 0 à 4 ans d'expérience a augmenté de 3 points de pourcentage, passant de 19 % en 2008 à 22 % en 2009, ce qui reflète les efforts de recrutement déployés récemment. Inversement, on a noté des diminutions de la proportion d'employés comptant de 15 à 24 ans d'expérience (baisse de 2 points de pourcentage) et plus de 25 ans d'expérience (baisse de 1 point de pourcentage), et ces tendances semblent vouloir se maintenir. Cette situation reflète le vieillissement général de la fonction publique et le départ à la retraite des fonctionnaires qui comptent le plus grand nombre d'années d'expérience.

Figure 9 : Tranches d'ancienneté pour les fonctionnaires fédéraux nommés pour une période indéterminée de 1983 à 2014



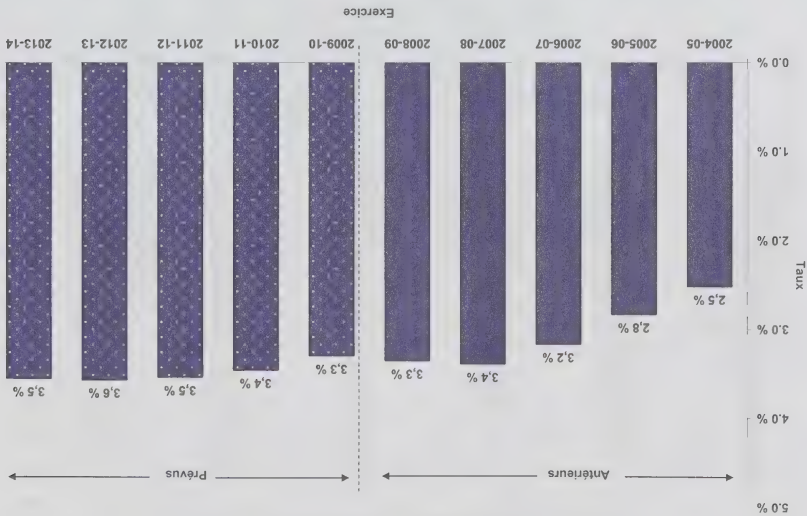
Source : Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor

La répartition prévue est fondée sur l'hypothèse voulant que le nombre d'employés nommés pour une période indéterminée était stable au 31 mars 2009 (c'est-à-dire la cohorte actuelle). Cet effectif comprend également les employés en congé sans solde.

4. Départs à la retraite

Comparativement à l'exercice précédent, le taux de départs à la retraite au sein de la fonction publique a connu une légère baisse à l'exercice 2008-2009 (de 0,1 %). Depuis 2004-2005, celui-ci a grimpait régulièrement (bond de 0,9 % de l'exercice 2004-2005 à celui de 2007-2008). Les prévisions pour les prochaines années annoncent une légère hausse, suivie d'un nivellement du taux de départs à la retraite, en supposant un effectif stable.

Figure 8 : Taux de départs à la retraite antérieurs et prévus pour les fonctionnaires fédéraux, de 2004-2005 à 2013-2014



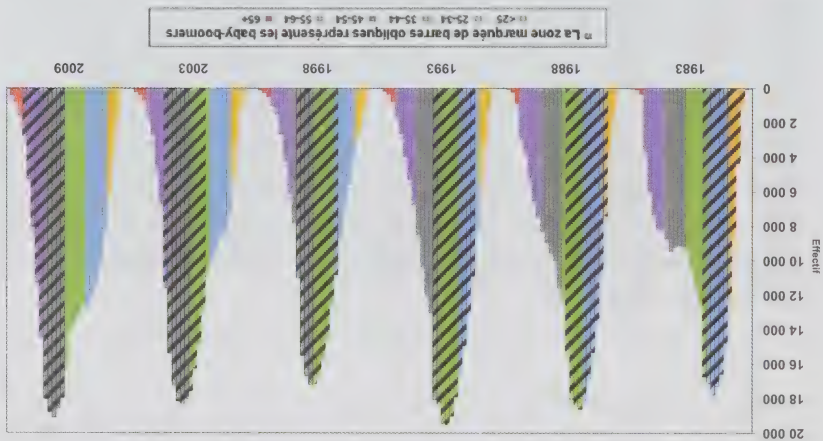
Source : Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor

Effet : Fonctionnaires fédéraux nommés à des postes pour une période indéterminée, y compris ceux qui prennent leur retraite pendant qu'ils sont en congé sans solde.

Prévisions fondées sur l'hypothèse voulant que la taille de fonction publique demeurera stable. Toute augmentation ou diminution future de la taille de fonction publique aura une incidence sur le taux.

La figure 7 est une version mise à jour du graphique présenté dans le quinzième rapport annuel. En 1983, la plupart des fonctionnaires issus de la génération du « baby-boom » (colonnes portant des barres obliques) avaient moins de 35 ans. En 2009, cette génération occupait les groupes d'âges 45-54 ans et 55-64 ans. Les augmentations observées au sein des groupes plus jeunes montrent que les membres de la prochaine génération de fonctionnaires sont de plus en plus nombreux.

Figure 7 : Répartition de l'effectif de la fonction publique selon le groupe d'âge – années données, de 1983 à 2009



SOURCE : Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor

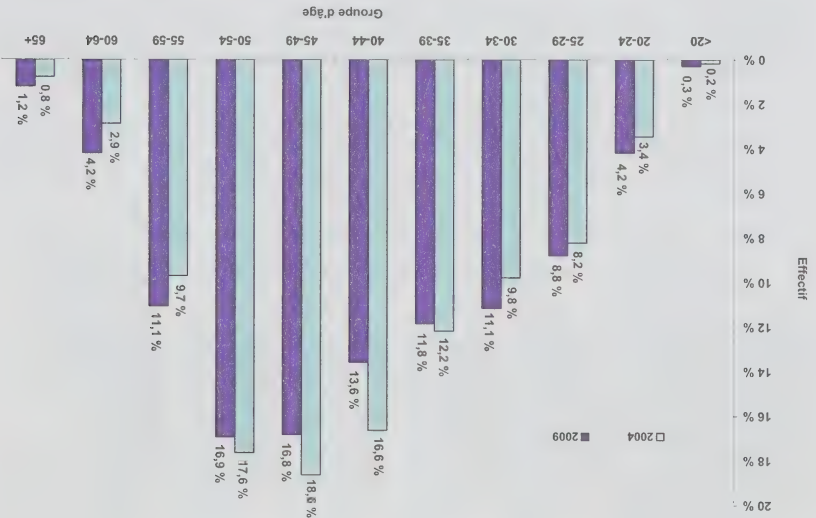
Chaque colonne représente deux ans. Des couleurs différentes distinguent les groupes d'âges.

3. Âge des fonctionnaires

Dans la figure 6, on observe la répartition de l'effectif de la fonction publique selon le groupe d'âge telle qu'elle se présentait en 2004 comparativement à 2009. On constate une tendance générale au vieillissement. Le nombre d'employés ayant entre 35 et 54 ans a diminué de 5,9 points de pourcentage pour s'établir à 59,1 %, tandis que le nombre d'employés âgés de 55 ans et plus a augmenté de 3,1 points de pourcentage, à 16,5 %. Suite aux efforts de recrutement déployés récemment, la proportion de fonctionnaires âgés de 34 ans et moins a augmenté de 2,8 points de pourcentage pour atteindre 24,4 % entre 2004 et 2009.

Récemment, l'âge moyen des fonctionnaires a commencé à baisser, en passant de 44,3 ans en 2007 à 43,9 ans en 2009.

Figure 6 : Effectif de la fonction publique selon le groupe d'âge en 2004 et en 2009

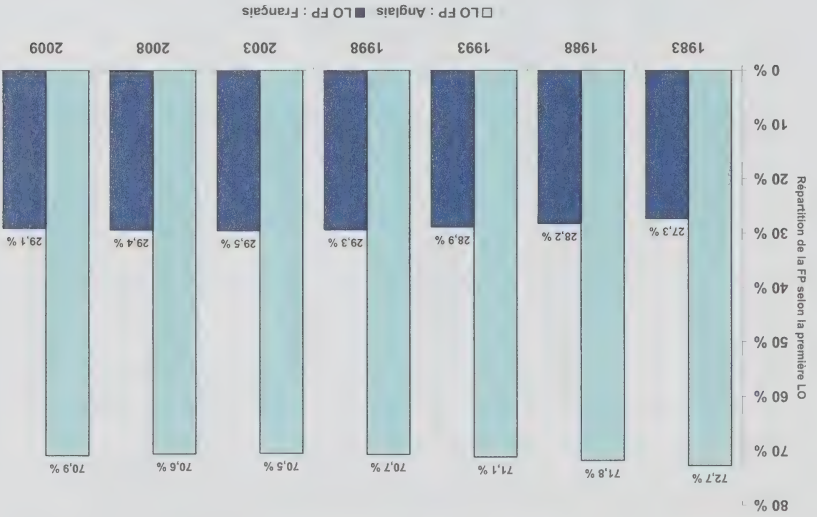


Source : Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor

c) Langue

L'anglais est déclaré comme première langue officielle par 70,9 % des fonctionnaires, tandis que 29,1 % indiquent que le français est leur première langue officielle. Comme le montre la figure 5, cette proportion est demeurée relativement stable depuis 1983, lorsque ces données s'établissaient à 72,7 % et 27,3 %, respectivement.

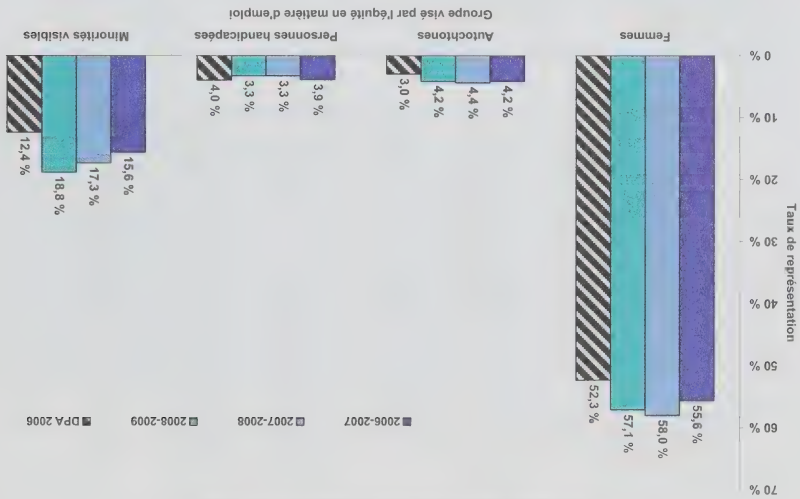
Figure 5 : Profil des langues officielles au sein de la fonction publique – années données, de 1983 à 2009



Source : Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor

Les progrès, en ce qui concerne l'amélioration de la représentativité dans la fonction publique, sont évidents comme le montre le nombre d'employés embauchés pour une période indéterminée ou pour une durée déterminée (plus de trois mois) en 2008-2009. Au total, 57,1 % des nouvelles recrues étaient des femmes, 4,2 % des Autochtones et 18,8 % des membres des minorités visibles. S'établissant à 3,3 %, le nombre de personnes handicapées ayant été embauchées est inférieur à leur disponibilité au sein de la population active.

Figure 4 : Pourcentage de nominations externes à des postes pour une période indéterminée et à des postes pour une durée déterminée de trois mois et plus, selon le groupe d'équité en matière d'emploi et l'exercice, comparativement à leur disponibilité au sein de la population active en 2006



Source : Rapport annuel de la Commission de la fonction publique (CCF) pour 2008-2009, tableau 9, p. 59.
Population : Employés nommés pour une période indéterminée et employés nommés pour une durée déterminée de trois mois ou plus dans la fonction publique. Dans le contexte de la CFP, le terme « fonction publique » équivaut plus ou moins à l'administration publique centrale.

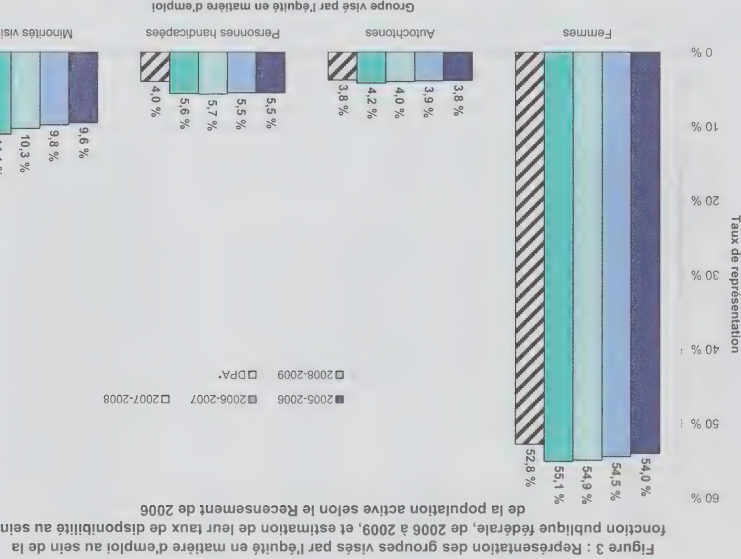
En ce qui concerne les nominations au sein de la fonction publique, les pourcentages se rapportant aux trois groupes visés par l'EC sont fondés sur les candidatures de personnes qui se sont déclarées comme membre de l'un de ces groupes au moyen du Système de resserrement de la fonction publique au cours des deux derniers exercices pour lesquels une correspondance a été établie dans le dossier de nominations de la CFP au 31 mars 2009.

Les données chiffrées sur les femmes nommées dans la fonction publique sont extraites des dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation, lesquels sont eux-mêmes fondés sur les dossiers de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.
Ces données chiffrées excluent les nominations pour une période donnée de moins de trois mois et les nominations faites par les employeurs distincts.

Le taux de disponibilité au sein de la population active pour 2006 concernant la fonction publique a été fourni par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, du Secrétariat du Conseil du Trésor.

b) Groupes visés par l'équité en matière d'emploi

En général, le taux de représentation des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi (EF) au sein de la fonction publique a connu des augmentations modestes au cours des dernières années (celui des personnes handicapées a toutefois connu une légère baisse au cours du dernier exercice). En 2009, le taux de représentation des femmes, des Autochtones et des personnes handicapées dépasse leur taux de disponibilité au sein de la population active (DPA). Toutefois, il en est autrement pour la représentation des minorités visibles qui se situait à 1,9 point de pourcentage sous le taux de disponibilité.



Source : Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor

Population : Employés nommés pour une période indéterminée ou pour une durée déterminée (plus de trois mois) dans l'administration publique centrale et employés relevant d'employeurs distincts. Certains petits employeurs distincts n'ont pas été inclus en raison de données manquantes.

* Les estimations relatives à la disponibilité au sein de la fonction publique fédérale sont fondées sur le Recensement de 2006.

Ces données sur la représentation sont tirées de la Banque de données sur l'équité en matière d'emploi, laquelle est constituée des renseignements fournis par les employés dans leur déclaration volontaire.

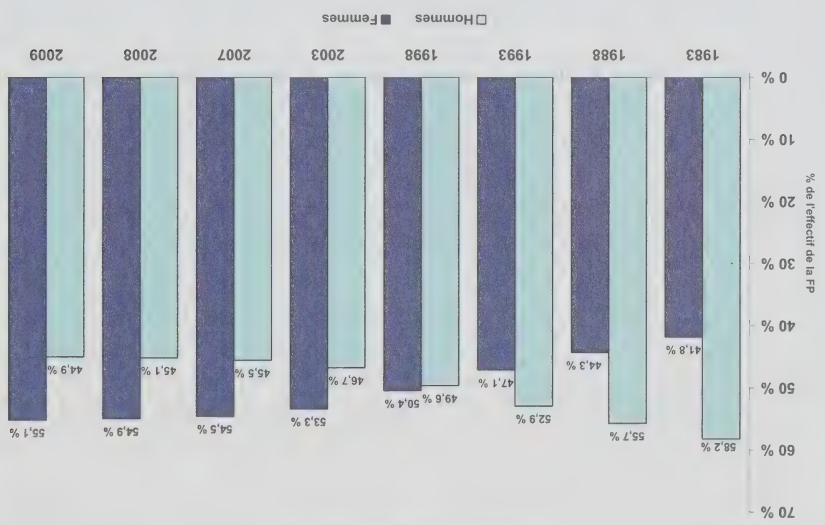
Ces données sont préliminaires – seules les données définitives pour l'administration publique centrale seront publiées dans le prochain rapport au Parlement sur l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique du Canada, rapport qui est obligatoire en vertu du paragraphe 21(1) de la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

2. Diversité dans la fonction publique

a) Sexe

En 1983, la majorité des fonctionnaires étaient des hommes (58,2 %), mais la représentation des sexes a connu un revirement au cours de la dernière décennie. En 2009, les femmes formaient 55,1 % de la fonction publique.

Figure 2 : Rapport hommes-femmes au sein de la fonction publique – années données, de 1983 à 2009



Source : Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor
Toutes les titularisations. Les données ne tiennent pas compte des employés en congé sans solde.

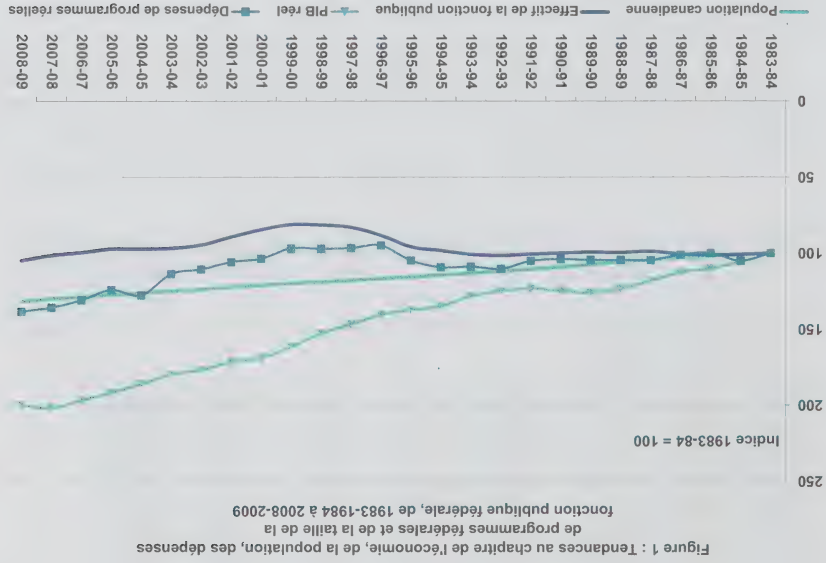
En 2009, le nombre de femmes dépassait de 10,2 points de pourcentage celui des hommes. Ce pourcentage se trouvait en fait 2,3 points de pourcentage au-dessus du taux de disponibilité des femmes au sein de la population active (voir la figure 3).

Partie I – Profil démographique de la fonction publique

1. Contexte – Taille relative et dépenses

De 1983 à 2009, la population canadienne a augmenté de 31 % (passant de 25,6 à 33,5 millions d'habitants), tandis que le nombre de fonctionnaires fédéraux s'est accru de 9,2 % (passant de 251 000 à 274 000). Cela signifie que, proportionnellement à la population canadienne, la taille de la fonction publique actuelle est plus petite (0,82 %) qu'elle ne l'était en 1983 (1,0 %).

La figure 1 ci-dessous montre que le produit intérieur brut (PIB) réel a doublé au cours de la même période et que le total des dépenses de programmes fédérales réelles en dollars constants ont connu une hausse de près de 38,4 %. En 1983, les dépenses de programmes fédérales par rapport au PIB étaient de 0,2 %; en 2009, elles n'étaient plus que de 0,14 %.



Source : Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor

Annexe A : Profil démographique de la fonction publique fédérale en 2009

Introduction

La présente annexe renferme des données démographiques clés sur la fonction publique fédérale¹. Les données mises à jour sur l'effectif actuel sont surtout comparées à celles de 1983², la première année pour laquelle des données fiables sont disponibles. La partie I donne un aperçu de l'ensemble de la fonction publique fédérale, tandis que la partie II est consacrée au groupe de direction.

Profil démographique de la fonction publique du Canada, au 31 mars 2009	
•	274 000 employés (251 000 en 1983)
•	55,1 % de femmes (42 % en 1983)
•	42,6 % de cadres de direction sont des femmes (moins de 5 % en 1983)
•	59,7 % des employés travaillent dans les régions et 40,3 %, dans la région de la capitale nationale
•	86,1 % des employés sont nommés pour une période indéterminée et 9,2 %, pour une durée déterminée; 4,7 % sont des occasionnels ou des étudiants
•	70,9 % déclarent l'anglais comme première langue officielle; 29,1 %, le français
•	Âge moyen : 43,9 ans (39 en 1983)
•	Âge moyen des cadres de direction : 50,3 ans (48,7 en 1983)
•	0,82 % de la population canadienne travaille dans la fonction publique (1 % en 1983)

¹ « Fonction publique » s'entend de l'administration publique centrale (c'est-à-dire les ministères et les organismes pour lesquels le Conseil du Trésor agit à titre d'employeur) ainsi que les employeurs distincts (notamment l'Agence du revenu du Canada, Parcs Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments et le Conseil national de recherches du Canada).

² En raison du manque de données ou pour éviter de surcharger les graphiques, d'autres années de comparaison sont parfois citées.

V. Conclusion

La fonction publique du Canada a une histoire glorieuse
empreinte de service dévoué et professionnel. Aujourd'hui, nous
devons renouveler notre engagement envers le service et le
professionnalisme en aidant le gouvernement à relever les défis
auxquels doit faire face notre pays.

Les fonctionnaires d'aujourd'hui possèdent des compétences
variées, des attentes diverses et, à certains égards, des attitudes
distinctes envers leur employeur et leur carrière. Pourtant, il y a
une certaine uniformité quant à notre compréhension des valeurs
de la fonction publique et à notre engagement de les respecter.
Nous tirons notre motivation de la même mission de service
envers le Canada et la population canadienne que les
fonctionnaires des générations précédentes. Voilà la preuve que
les fondements de notre institution demeurent toujours aussi
solides.

Pour que nous puissions remplir notre mission, nous devons
repenser nos méthodes de travail et notre milieu de travail.
Ensemble, nous devons nous engager à nouveau à former une
fonction publique qui préserve nos valeurs, tout en adaptant notre
mode de fonctiononnement aux réalités d'aujourd'hui et de demain.
Pour aller de l'avant, il faudra aider les fonctionnaires de tous les
échelons à trouver des moyens à la fois nouveaux et plus
rentables d'offrir de meilleurs services aux Canadiens et aux
Canadiennes et de formuler des conseils d'excellente qualité au
gouvernement. Tous les fonctionnaires ont un rôle à jouer dans le
cadre de cet effort. Notre avenir, notre vocation en tant que
fonctionnaires, est entre nos mains.

Mes collègues sous-ministres et moi prenons les conseils du Comité très au sérieux. Je projette d'ailleurs de passer beaucoup de temps avec ses membres au cours des prochains mois. Leur travail démontre la valeur de la mobilisation constructive avec le milieu universitaire, le secteur privé, les organisations non gouvernementales et le grand public.

Au cours des années précédentes, les conseils du Comité se traduisaient par des mesures dans des domaines aussi différents que le labyrinthe de règles, la gouvernance des ressources humaines ou la modernisation du système de rémunération. Cette année, ses recommandations portent sur l'appui d'un leadership fort, sur le maintien d'une fonction publique compétente et branchée et sur la nécessité de transformer son mode de fonctionnement. Voilà des thèmes qui trouvent écho auprès des fonctionnaires de tous les échelons.

Dans son quatrième rapport annuel, le Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre a encore une fois accompli un travail exceptionnel en cernant les principales questions liées au renouvellement sur lesquelles nous devons concentrer nos efforts.

IV. Comité consultatif du Premier ministre

On hésite souvent à changer nos méthodes de travail ou même à suggérer de nouveaux modes de fonctionnement. Je crois que le meilleur moyen de contrer une telle aversion au risque consiste à instaurer la confiance, et le dialogue reste le meilleur moyen d'y parvenir. Il doit y avoir un dialogue plus constructif entre les gestionnaires et les employés, en ce qui concerne les valeurs, les attentes et leurs rôles respectifs dans la création de la future fonction publique. Je m'attends à un dialogue renouvelé sur le prochain code de conduite du secteur public. Quant à moi, je demeurerai à l'écoute des fonctionnaires, que ce soit en groupes distincts ou à grande échelle, en recourant à la GCPEDIA.

Il existe un besoin permanent d'améliorer nos systèmes de soutien administratif, notamment nos systèmes de gestion financière et de gestion des ressources humaines ainsi que nos processus administratifs. Bon nombre de nos systèmes existent depuis des décennies et doivent être modernisés pour assurer la poursuite des activités.

Il faut être plus systématique dans le cadre de la gestion du savoir et de l'information. Voilà des atouts gouvernementaux importants qu'il faut saisir et mettre en commun avec les individus et à l'échelle des organisations.

Le renouvellement du milieu de travail suppose par ailleurs de faire des choix délibérés, en ce qui concerne la meilleure utilisation des ressources qui nous sont confiées. À l'échelle des ministères comme à celle de la fonction publique, cela signifie informer le gouvernement des activités qui ont le plus d'impact et appuyer les décisions stratégiques en matière de financement. Au sein des ministères, il faut déterminer les activités essentielles à la réalisation de nos mandats et se concentrer sur celles qui ajoutent le plus de valeur.

J'invite les sous-ministres, les sous-ministres adjoints, les cadres de direction et les gestionnaires à éliminer les obstacles à la collaboration efficace, à appuyer l'innovation et l'utilisation des technologies, et à mieux gérer l'information et le savoir. Nous devons nous efforcer davantage d'habilliter les gens et d'encourager l'ouverture aux nouvelles idées et approches si nous voulons réellement favoriser l'excellence.

5) Mobilisation

Je veux qu'il soit bien clair que, pendant que je continuerai à faire du renouvellement une priorité en matière de gestion, je m'attends à ce que les sous-ministres encouragent le renouvellement au sein de leur organisation. En outre, je m'attends à ce que tous les fonctionnaires jouent un rôle et à ce que leurs gestionnaires les appuient. Les employés doivent formuler des idées. En retour, les gestionnaires doivent les écouter en gardant l'esprit ouvert quant à la valeur des nouvelles idées et aux possibilités de les mettre en œuvre.

Pour que le Canada puisse relever les défis qui se présentent à lui aujourd'hui, les ministères, et souvent d'autres administrations et secteurs, doivent unir leurs forces. Nous devons donc accroître les possibilités de collaboration au sein des organisations et entre celles-ci pour améliorer la qualité, la rapidité et l'efficacité de notre travail et, à la fin, le service aux Canadiens et aux Canadiennes. Pour améliorer nos programmes, nos politiques et nos conseils, nous devons apprendre à mieux écouter les Canadiens et les Canadiennes, qui s'attendent à ce que leurs voix soient entendues, sans présupposer qu'il s'agit des responsabilités des parlementaires et des ministres. Au bout du compte, la collaboration n'est pas seulement l'affaire de la haute direction; elle doit se produire à tous les échelons.

L'adoption des technologies Web 2.0, par exemple les sites Wiki, peut nous aider à accroître la productivité de nos milieux de travail et à optimiser les compétences et les connaissances de tous les fonctionnaires du pays. En outre, les nouveaux fonctionnaires s'attendent à exercer leurs activités dans un milieu de travail habitant. Nous ne les maintiendrons pas en poste longtemps si nous ne leur offrons pas ce milieu. Les Canadiens et les Canadiennes s'attendent également à ce que la fonction publique tire parti des nouvelles technologies pour satisfaire leurs besoins et à ce qu'elle emploie des moyens à la fois nouveaux et meilleurs.

C'est en innovant davantage que nous deviendrons plus efficaces; pour ce faire, il nous faut de nouvelles idées, de nouvelles méthodes de travail et de nouveaux moyens pour les mettre en place. Cependant, je reconnais qu'il est difficile d'innover lorsque des règles inutiles nuisent au progrès. Voilà pourquoi on continuera à réduire le labyrinthe de règles, tant à l'échelle de la fonction publique qu'à celle des ministères.

Plus tôt, j'ai traité de diverses innovations importantes dans la fonction publique. Elles sont certes dignes de mention, mais il en faut d'autres et il me tarde de les voir. La plupart des possibilités sont locales et à portée de main. Il peut s'agir par exemple du nombre de signatures nécessaires pour une note d'information ou des niveaux d'approbation exigés pour accomplir une simple tâche.

3) Perfectionnement des employés

Le perfectionnement des employés incombe autant à chaque personne qu'à l'institution, mais vise un seul but : améliorer l'efficacité et la productivité des postes actuels et futurs. Par conséquent, il faut aller au-delà de l'apprentissage en cours d'emploi et en classe. L'objectif est de créer délibérément des milieux d'apprentissage, où la gestion du savoir se fait adéquatement et où l'effectif a facilement accès à l'information voulue pour accomplir son travail.

Certes, nous avons réalisé bien des progrès en ce qui concerne les plans d'apprentissage. Maintenant, nous devons continuer à appuyer le perfectionnement des employés tout en démontrant clairement les liens entre les besoins des employés et ceux de l'organisation. Nous devons également améliorer notre capacité de préparer les fonctionnaires à recourir à de nouvelles méthodes de travail et à s'adapter aux nouveaux défis.

4) Renouvellement du milieu de travail (anciennement l'infrastructure habilitante)

Comme je l'ai mentionné précédemment, le milieu de travail englobe essentiellement notre mode de fonctionnement, notre lieu de travail, nos outils de travail et, probablement ce qu'il y a de plus important, les tâches à accomplir. Le milieu de travail constitue le lien essentiel qui existe entre l'effectif de la fonction publique et notre capacité d'obtenir des résultats dans l'intérêt de la population canadienne. Nous devons en outre être déterminés à créer des milieux de travail qui nous aident à nous surpasser. Nous devons déployer les efforts les plus puissants possibles et trouver les idées les plus avant-gardistes qui soient. Nous ne pouvons tout simplement pas nous permettre le gaspillage et la perte d'occasions.

Le renouvellement du milieu de travail passe par un plus grand recours à la collaboration, à la technologie, à l'innovation, aux systèmes de soutien administratif et à la gestion du savoir. Dans l'accomplissement de nos tâches, nous devons également améliorer notre capacité à faire des choix et à établir les priorités.

Nous devons nous efforcer d'intégrer la planification dans les activités ministérielles et de créer une culture de la planification. Les plans doivent être vraiment utiles et doivent orienter nos décisions concernant les employés et les ressources. Nous pouvons nous améliorer à ce chapitre et nous devons le faire pour composer avec la période de contraintes budgétaires que nous traversons actuellement.

Je suis tout à fait convaincu de la valeur de la planification fondée sur les meilleures données disponibles. Cependant, j'insiste sur le fait qu'à elle seule la planification n'a que peu de valeur si elle n'est pas assortie des compétences, de la capacité et de la discipline exigées pour aller jusqu'au bout et mettre en œuvre ces plans.

2) Recrutement

Mon message à ce chapitre est simple — nous continuerons à faire du recrutement. Certes, à moyen terme, nous devons examiner attentivement les activités, les fonctions ministérielles et le recrutement. Toutefois, nous aurons toujours besoin de nouveaux talents pour combler nos besoins généraux et spécialisés.

Le recrutement doit être ancré dans la planification intégrée. L'objectif consiste à faire en sorte que les recrues satisfassent stratégiquement aux besoins opérationnels qui ont été définis. À l'avenir, les efforts de recrutement devront se concentrer sur des candidats qui sont titulaires d'un diplôme postsecondaire et qui en sont à la mi-carrière. En outre, le recrutement restera un outil clé pour améliorer la diversité et la représentativité de la fonction publique.

Les recrues font leur entrée à la fonction publique à diverses étapes de leur carrière. Certaines y contribuent à court terme, tandis que d'autres y consacrent toute une carrière. Toutes ont une occasion unique de servir les Canadiens et les Canadiennes et d'apporter leur contribution au pays.

J'estime que les quatre piliers sont toujours pertinents à notre travail. Cependant, au fur et à mesure que nous progresserons, nous devons accorder plus d'attention au milieu de travail. En effet, c'est là que se produit le renouvellement à tous les échelons dans les ministères et organismes partout au Canada.

Pour aborder les questions liées au milieu de travail, nous devons faire en sorte que le renouvellement de la fonction publique descende la hiérarchie, depuis les échelons supérieurs, et nous concentrer sur les gestionnaires. Ils sont à la fois les porteurs et les créateurs de la culture institutionnelle. Ce sont eux qui feront en sorte que les principes et les buts du renouvellement deviennent les réalités du travail quotidien.

1) Planification intégrée

La planification intégrée demeure la pierre angulaire du renouvellement. Nous continuerons à améliorer la planification à tous les échelons de la fonction publique. En fait, la planification devrait être considérée comme une pratique administrative de base pour tous les fonctionnaires; elle est nécessaire pour que s'harmonisent les objectifs, les ressources et les résultats.

Si elle est bien orchestrée, la planification intégrée nous permet de cerner clairement les lacunes au chapitre des ressources nécessaires. Ainsi, nous pouvons respecter nos priorités et, ensuite, combler ces lacunes grâce au remaniement du travail, à l'amélioration de la capacité au sein de l'effectif en place ou à la mobilisation d'autres employés dans le cadre d'efforts prioritaires. Nous pouvons accroître notre capacité à formuler des avis à l'intention des ministres et à offrir des services aux Canadiens et aux Canadiennes, et ce, à moindre coût.

Le renouvellement de la fonction publique repose sur quatre piliers – la planification intégrée, le recrutement, la perfectionnement des employés et ce que nous appelions « l'infrastructure habilitante », c'est-à-dire les systèmes et les méthodes de travail qui appuient l'ensemble du processus du renouvellement. Nous avons, de plus, porté une attention particulière à la mobilisation des employés, c'est-à-dire la dimension humaine qui catalyse le renouvellement.

III. Priorités pour 2010-2011

Il incombe aux cadres supérieurs et aux gestionnaires de créer un milieu de travail inclusif et accueillant. Ils doivent également assurer la gestion et le maintien en poste d'un groupe d'employés diversifiés qui obtiendront les meilleurs résultats possibles. Tout comme M^{me} Monique Collette, je pense qu'il revient également aux employés de créer leurs propres occasions. Il est essentiel qu'ils aient la possibilité d'apporter une contribution optimale à l'organisation, peu importe leur rôle, leur poste ou leur échelon dans la hiérarchie. Il nous faut l'apport de chaque fonctionnaire.

cyberconférences.
champions, le soutien des réseaux et la mise à l'essai de
les mesures concrètes figurent, entre autres, la nomination de
employés partout au pays pour améliorer leur organisation. Parmi

L'an dernier, M^{me} Monique Collette, présidente de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, s'est penchée sur l'expérience des ministères et organismes dans les domaines de la diversité, des communications internes et des langues officielles. En juin 2009, elle a produit un rapport sur les douzaines de moyens employés par les gestionnaires et les

L'une des priorités permanentes, en ce qui concerne le renouvellement, est de veiller à ce que la fonction publique reflète la diversité de la population canadienne. Nous visons la diversité à tous les échelons, afin de mieux servir le gouvernement et les Canadiens et les Canadiennes. Nous avons réalisé des progrès : la représentation des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi s'est améliorée (voir les détails à l'annexe A). De plus, Statistique Canada a été citée en 2009 comme l'un des meilleurs employeurs au Canada au chapitre de la diversité.

Ce ne sont là que quelques exemples d'innovation visant le service et le milieu de travail et, dans certains cas, nous les devons à des employés qui changent vraiment les choses pour la fonction publique et pour les Canadiens et les Canadiennes.

Progrès quantifiables concernant le renouvellement

4) Nous avons réalisé de véritables progrès par rapport aux engagements.

Le Plan d'action 2009-2010 pour le renouvellement de la fonction publique propose des objectifs à l'échelle de la fonction publique, en ce qui concerne certains aspects du renouvellement. En voici quelques exemples (l'annexe B présente une description complète des résultats) :

- En ce qui concerne le **recrutement**, les ministères et organismes adoptent une approche plus stratégique et de concertée en misant sur leur plan intégré d'activités et de ressources humaines. Ils tirent également parti du portail d'offres d'emplois qui a été restructuré.
- Des programmes de **perfectionnement et de formation des employés** ont été créés dans presque tous les ministères et organismes, et les plans d'apprentissage sont devenus une véritable composante du milieu de travail et sont de plus en plus utiles.
- Les cadres supérieurs des ministères et organismes sont maintenant assujettis à une approche plus rigoureuse en matière de **gestion du rendement**. La gestion des talents est appliquée à tous les cadres supérieurs et nous nous apprêtons à l'instaurer à certains échelons inférieurs.

- Notre investissement dans le **développement du leadership**, au moyen d'initiatives telles que le Programme avancé en leadership, rapporte des dividendes. Nous observons la nouvelle génération de leaders qui s'approprient à occuper des postes de cadre de direction dans l'ensemble de la fonction publique.

À **Ressources naturelles Canada**, les employés ont adopté une culture de collaboration et de partage de l'information, en utilisant une suite d'outils Web 2.0 qui facilitent la création de contenu, le dialogue, la prise de décisions et le transfert des connaissances. Comme on l'a constaté, le nombre de blogueurs ne cesse de croître, le site Wiki compte 8 000 articles, la page NRTube contient 174 vidéos qui ont été visionnées plus de 21 000 fois, et le moteur de recherche est puissant. Ainsi, ces outils ont permis de favoriser la création d'une base de connaissances intégrée.

Souhaitant se doter de nouveaux moyens de communiquer avec les Canadiens et les Canadiennes, le ministère des **Anciens Combattants** a créé des pages pour les adeptes de Facebook intitulées « Le Canada se souvient » et « Canada Remembers ». Ces pages ont permis d'attirer 180 000 adeptes sur le site de réseautage social. La vignette sur la Semaine des anciens combattants, diffusée à la télévision et sur YouTube, a attiré près de 8 millions de visiteurs; une nouvelle génération de Canadiens et Canadiennes est ainsi sensibilisée aux sacrifices consentis par les anciens combattants. Depuis leur création au milieu d'octobre 2009, les pages Facebook ont été enrichies par les pensées et les commentaires sur le Souvenir, les photos de parents et d'amis qui ont servi dans les Forces canadiennes, ainsi que de nombreuses vidéos leur rendant hommage.

L'une de mes priorités, en ce qui concerne le renouvellement du milieu de travail, est de tirer parti des technologies de collaboration, par exemple **GCPEDIA**, le site Wiki du gouvernement du Canada. En date du 1^{er} mars 2010, 12 677 fonctionnaires étaient inscrits sur le site qui comprenait 5 916 pages de contenu. J'utilise ma propre page sur GCPEDIA pour faire appel aux connaissances et à l'expérience de mes collègues – des fonctionnaires créent actuellement un document de discussion sur le renouvellement du milieu de travail. Son contenu oriente ma réflexion et celle de nombreux autres collègues au gouvernement.

Service Canada a transformé ses processus administratifs afin d'offrir un meilleur service aux Canadiens et aux Canadiennes. Il a lancé un projet pilote d'imagerie en vue de passer d'un modèle de gestion axée sur les documents imprimés à un modèle de gestion électronique de l'information. Cette initiative engendre la possibilité de réaliser des économies et des gains d'efficacité considérables, de sorte que l'organisation est en mesure de mieux servir les prestataires de l'assurance-emploi et de réduire les délais de traitement. Les fonctionnaires consacrent maintenant plus de temps au traitement des demandes qu'au soutien administratif. La consommation de papier et les risques d'erreur en sont donc réduits.

En raison de l'augmentation sans précédent de la demande, **Service Canada – Région de l'Ontario** a consolidé ses activités liées au travail partagé en un centre à guichet unique, à Mississauga. Ce centre de spécialisation a permis de renforcer suffisamment sa capacité pour assurer la conclusion de plus de 3 000 ententes de travail partagé en neuf mois. Il s'agit là d'une retombée de plus de 500 millions de dollars en prestations d'assurance-emploi pour les Canadiens et les Canadiennes qui participent au programme. Cette initiative novatrice s'est traduite par le maintien en poste de plus de 100 000 travailleurs pendant une période très difficile pour l'économie de l'Ontario. Cette expérience profite maintenant aux centres de Service Canada de partout au pays.

À l'Île-du-Prince-Édouard, l'un des immeubles les plus écologiques jamais construits par **Travaux publics et Services gouvernementaux Canada** continue d'engendrer des économies d'énergie et d'eau hors de portée pour les bâtiments conventionnels. La conception novatrice de l'immeuble Jean-Canfield est caractérisée par l'utilisation de matériaux de construction recyclés, par des aires ouvertes, ainsi que par l'éclairage et la ventilation naturels. Construit selon les normes établies par le Conseil du bâtiment durable du Canada, l'immeuble Jean-Canfield vise à obtenir la certification *Or du programme Leadership in Energy and Environmental Design*.

Les sous-ministres et les chefs d'organismes ont assumé leurs nouvelles responsabilités relativement à la gestion des ressources humaines, et les rôles des organismes centraux sont désormais mieux ciblés et plus rationalisés.

Le défi qui nous attend consiste à faire en sorte que les gestionnaires, peu importe leur échelon, s'acquittent le mieux possible de leurs nouvelles responsabilités et exercent leurs nouveaux pouvoirs judicieusement. À cette fin, ils doivent pouvoir compter sur des services de haute qualité offerts en temps opportun par les unités des ressources humaines au sein de leurs organisations et sur un soutien approprié de la part des organismes centraux.

Innovation

3) *Nous avons innové tant dans le secteur des prestations de services que dans celui des systèmes de soutien administratif, afin d'améliorer de façon radicale la prestation des services auprès des Canadiens et des Canadiennes.*

Afin d'aider le gouvernement à réagir à la crise économique, les fonctionnaires ont rapidement créé les deux agences de développement économique régional qui avaient été annoncées dans le budget de 2009 : l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario (**FedDev Ontario**) et l'Agence canadienne de développement économique du Nord (**CanNor**).

avec les gouvernements provinciaux et territoriaux et avec nos partenaires internationaux.

Notre intervention face au **séisme survenu en Haïti** a démontré notre capacité d'appliquer les enseignements que nous avons tirés de notre mission en Afghanistan, soit la concertation « 3D » entre nos capacités sur les plans de la diplomatie, du développement et de la défense. En moins de 24 heures, l'aide canadienne était sur place à Port-au-Prince.

L'organisation des **Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010** s'est avérée un autre projet intergouvernemental complexe. Nos athlètes ont été exceptionnels, tout comme les efforts pluriannuels de collaboration auxquels ont contribué des milliers de fonctionnaires fédéraux, afin d'assurer le succès global des Jeux.

Gestion des ressources humaines

2) *Nous sommes désormais mieux organisés pour gérer nos ressources humaines.*

En 2009, nous avons assisté à l'intégration de l'ancienne fonction centralisée des ressources humaines de l'Agence de la fonction publique du Canada au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor sous la direction d'une nouvelle dirigeante principale des ressources humaines.

Il se peut que cette fusion ne soit pas au cœur des préoccupations du fonctionnaire moyen. Toutefois, il était essentiel de simplifier la gouvernance et de

donner aux ministères et organismes les outils nécessaires pour mieux gérer leur effectif. Au gouvernement, comme dans la vie, plus les choses sont claires et simples, mieux ce sera.

Outils de dotation
accélérée : Les ministères utilisent de plus en plus des logiciels d'application selon un concept de guichet unique pour faciliter les activités de dotation peu risquées. Ce concept accélère les activités de dotation courantes et nombreuses et simplifie la tâche des gestionnaires. Il permet en outre aux conseillers en ressources humaines de jouer un rôle plus stratégique.

les fonctionnaires veulent changer le mode de fonctionnement et de stimuler cet enthousiasme, afin d'améliorer, à la fin, notre capacité à produire des résultats dans l'intérêt des Canadiens et des Canadiennes.

L'empreinte de la fonction publique, sa dispersion géographique et ses modes de fonctionnement continueront à fluctuer selon les priorités du gouvernement et les tâches que nous devons accomplir à l'avenir. Dans un tel contexte, un aspect clé du renouvellement consiste à veiller à ce que la fonction publique maintienne sa capacité à s'acquitter de ses responsabilités, peu importe la tournure que prendront les événements.

II. Réalisations en 2009-2010

Enseignements tirés de l'expérience

1) *Nous avons beaucoup appris de la gestion des dossiers difficiles.*

La mise en œuvre du Plan d'action économique nous a montré qu'il est possible de simplifier la prise de décisions et d'accélérer la transmission de l'information aux ministres et aux Canadiens et aux Canadiennes, sans pour autant miner le processus du cabinet ou diminuer la qualité des décisions. Ainsi, nous sommes améliorés dans le domaine de la gestion des risques de manière « réceptive et responsable ».

La préparation et la réaction en vue de la pandémie de grippe H1N1, à l'été et à l'automne de 2009, ont nécessité un effort soutenu et concerté. En dépit des attentes élevées et d'un examen minutieux du public, la réaction du Canada s'est révélée un franc succès. Le Canada était bien préparé et ses pourcentages de vaccination de la population ont été parmi les meilleurs au monde. Voilà qui en dit long sur notre planification, notre collaboration et notre mise en œuvre, ainsi que sur notre capacité de nous adapter constamment à la situation. Notre expérience nous rappelle l'importance – voire la nécessité – de la collaboration rapide et efficace entre les différents ministères,

Certes, nous avons accompli beaucoup de travail, mais notre programme doit continuer à évoluer pour maintenir sa pertinence.

Depuis neuf mois, dans le cadre de mes rencontres avec des fonctionnaires de partout au pays, je me penche sur le leadership; l'excellence en matière de politiques, de programmes, de

prestation de services et d'administration; l'innovation au sein du milieu de travail; ainsi que la mobilisation des employés à tous les échelons.

L'importance du milieu de travail est un thème qui est ressorti de ces rencontres. Au cours des premières années du processus de renouvellement, nous sommes concentrés sur l'effectif – c'est-à-dire sur les employés et sur la gestion des ressources humaines. Certes, nous devons continuer à le

faire, mais je vois également la nécessité de nous pencher davantage sur notre mode de fonctionnement, notre lieu de travail, nos outils de travail et les tâches à accomplir.

Les milieux de travail de 2010 ont accès à des technologies qui étaient à peine concevables lorsque j'ai entrepris ma carrière dans la fonction publique, en 1982. Le milieu de travail gouvernemental d'aujourd'hui devrait profiter pleinement des outils de collaboration du Web 2.0 qui ont transformé le monde de façon si radicale. D'autres administrations publiques et d'autres secteurs tirent parti de telles technologies. Nous devrions donc suivre la cadence.

Les milieux de travail d'aujourd'hui doivent aussi promouvoir l'innovation et la faciliter, en plus de multiplier les occasions d'en améliorer l'efficacité à plus grande échelle. Notre mission essentielle, en tant que service public, tarde à se réaliser parce que nous consacrons trop de temps et d'argent à l'administration interne. Il ressort clairement de mes conversations avec eux que

La fonction publique du Canada est réputée à l'échelle internationale pour son engagement à l'égard de l'excellence de la gestion. Le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) est en fait un système rigoureux d'évaluation du rendement de la gestion. Il engendre des améliorations constantes. Notre rendement s'est régulièrement amélioré. Le CRG constitue l'un des moyens de fixer des repères pour le renouvellement, comme le montre l'annexe D.

chômage ou des changements climatiques. Ils continuent également d'offrir les programmes et services essentiels et fiables dont dépendent les Canadiens et les Canadiennes. Ils trouvent réponses aux questions, ils effectuent des paiements et ils prennent des décisions, de manière équitable et transparente. Les Canadiens et les Canadiennes ont de grandes attentes envers la fonction publique, comme il se doit. La réussite du pays repose sur une fonction publique forte et compétente. Voilà pourquoi le renouvellement de la fonction publique demeurera ma principale priorité en matière de gestion.

Évolution du renouvellement de la fonction publique

Au cours de la dernière année, le processus du renouvellement a suivi son cours. Nous pouvons constater de véritables progrès à ce chapitre, et ce, dans de nombreux domaines.

- Les sous-ministres et autres hauts fonctionnaires ont accordé plus d'importance à la gestion des ressources humaines dans leur programme et ont intégré pleinement cet élément dans les plans d'activités de leur ministère.

- Nous avons abordé le labyrinthe de règles en réduisant les formalités administratives et en éliminant les rapports inutiles, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'appareil gouvernemental.

- Nous avons créé l'infrastructure interne essentielle au milieu de travail grâce à des initiatives majeures telle que la transformation de l'administration de la paie qui vise à moderniser le système de rémunération de la fonction publique et, enfin, à remanier les services de conseils en rémunération.

- Nous avons incité les conseils fédéraux régionaux et les employés, par l'intermédiaire de leur communauté de pratique, à définir ce qu'ils souhaitent réaliser au moyen du renouvellement et à se doter des outils pour y parvenir.

remarquablement bien comporté pendant la crise, grâce en grande partie à l'un des cadres réglementaires les plus efficaces du monde.

Le budget de 2009 et le Plan d'action économique du Canada (voir l'annexe C) prévoyaient des mesures sans précédent pour stimuler l'économie et protéger les emplois des Canadiens et des Canadiennes. Dans plus d'une douzaine de ministères et organismes fédéraux, des milliers de fonctionnaires ont travaillé en étroite collaboration avec leurs homologues des provinces et des territoires et de nombreuses municipalités de toutes les régions du Canada. Ils ont d'ailleurs déployé un effort immense pour concevoir et mettre en œuvre des mesures de relance. À tous les échelons du gouvernement, ces fonctionnaires ont illustré les avantages qu'offre la collaboration pour résoudre des problèmes communs.

Contraintes budgétaires – Le budget de 2010 conserve les mesures de relance économique mises de l'avant en 2009 et comporte un plan visant à réduire le déficit budgétaire. Cette approche exigera une gestion rigoureuse et la prise de décisions difficiles à moyen terme. La fonction publique fait partie de l'équation en ce qui concerne les efforts déployés par le gouvernement pour consolider les assises financières et économiques du Canada.

La mobilisation du Canada sur la scène internationale – Notre pays se voue au commerce. Il a des intérêts importants partout dans le monde. Cette année, notre nation sera l'hôte des sommets du G8 et du G20 qui se tiendront en juin. Nous nous sommes également engagés à conjuguer nos efforts pour aborder les questions en matière de sécurité et de souffrance humaine. La fonction publique continuera à soutenir les engagements du gouvernement à l'étranger, y compris ceux en Afghanistan et en Haïti. Notre expérience dans ce domaine a montré que, en allant au-delà des frontières organisationnelles, la fonction publique peut produire des résultats exceptionnels dans des conditions difficiles.

Dans ce monde complexe, les fonctionnaires fédéraux se penchent toujours sur les enjeux politiques importants pour les Canadiens et les Canadiennes, qu'il s'agisse d'économie et de

de nouvelles méthodes, tout en s'acquittant de la même mission d'excellence du service auprès des Canadiens et des Canadiennes.

Contenu du rapport

Dans le présent rapport, je traite :

- de la façon dont j'envisage le renouvellement de la fonction publique dans le contexte actuel;
- de nos réalisations en 2009-2010 et de certaines pratiques dignes de mention – nous avons beaucoup d'enseignements à tirer de ce répertoire non exhaustif de réalisations;

- de mes priorités et de mes attentes pour la prochaine année, à la lumière des quatre piliers du renouvellement de la fonction publique – *la planification intégrée, le recrutement, le perfectionnement des employés et l'infrastructure habilitante* (ce que j'appellerai désormais le « renouvellement du milieu de travail ») – de même que de la mobilisation générale.

Enfin, je terminerai par des conclusions sur l'avenir.

Contexte actuel

Nous vivons à une époque extraordinaire qui exige des efforts exceptionnels de la part de chaque fonctionnaire. En voici quelques points saillants :

L'économie – Des signes de reprise de la pire crise économique qu'ait connu le Canada depuis la Seconde Guerre mondiale commencent à se manifester. Malgré que notre économie soit très ouverte et liée de très près à celle des États-Unis, le déclin de l'économie canadienne a été moins grave que dans les autres grands pays industrialisés. Au début de la crise, le Canada était dans la situation financière la plus forte de tous les pays du G7. Il s'en est tiré relativement bien, en bonne partie grâce à de saines politiques publiques. Notre système financier s'est

1. Introduction

Il s'agit de mon premier rapport en qualité de greffier du Conseil privé, secrétaire du Cabinet et chef de la fonction publique. Je suis honoré d'avoir la possibilité d'assumer le rôle de chef de cette institution nationale vitale.

Lorsque je suis arrivé à Ottawa en 1982, en provenance de la Saskatchewan où j'occupais un poste au gouvernement provincial, j'ai joint les rangs de l'une des meilleures fonctions publiques au monde. Même si presque toute ma carrière s'est déroulée ici même dans la capitale de notre nation, je n'ai jamais oublié mes racines dans les Prairies. Les valeurs que j'y ai acquises m'ont toujours bien servi.

Les valeurs sont importantes, car ce n'est pas seulement ce que l'on fait qui compte, mais également la façon dont on le fait et la raison pour laquelle on le fait. C'est là le fondement même de tout le processus du renouvellement de la fonction publique. En servant les Canadiens et les Canadiennes, aujourd'hui et demain, nous devons nous assurer que notre institution continuera à prendre appui sur les valeurs de la fonction publique.

Les valeurs perdurent, mais notre monde évolue. Peu importe l'endroit où l'on exerce ses fonctions au gouvernement du Canada aujourd'hui, on peut ressentir les forces impérieuses du changement dans la fonction publique – la crise financière et économique survenue récemment et la réaction du gouvernement; la transition démographique résultant des départs à la retraite et de l'arrivée d'une nouvelle génération de fonctionnaires; la diversité croissante de notre effectif, lequel reflète la diversité grandissante de la population canadienne; la révolution technologique qui a fait d'Internet l'un des principaux outils de travail et du BlackBerry un moyen quasi universel de communiquer avec les autres. L'impact cumulatif jusqu'à maintenant a été profond, et ces forces continueront à influencer la fonction publique pendant encore de nombreuses années.

Le renouvellement de la fonction publique constitue une stratégie globale permanente permettant aux fonctionnaires de mieux appuyer le gouvernement et de recourir à de nouveaux outils et à

Annexe A :	Profil démographique de la fonction publique fédérale en 2009	20
Annexe B :	Résultats du Plan d'action 2009-2010 pour le renouvellement de la fonction publique	37
Annexe C :	Mise en œuvre du Plan d'action économique du Canada	46
Annexe D :	Renouvellement des repères	48
Annexe E :	Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre	53

Table des matières

I. Introduction.....	1
Contenu du rapport.....	2
Contexte actuel.....	2
Evolution du renouvellement de la fonction publique.....	4
II. Réalisations en 2009-2010	6
Enseignements tirés de l'expérience.....	6
Gestion des ressources humaines	7
Innovation	8
Progrès quantifiables concernant le renouvellement.....	11
III. Priorités pour 2010-2011	12
1) Planification intégrée	13
2) Recrutement.....	14
3) Perfectionnement des employés	15
4) Renouvellement du milieu de travail	15
(anciennement l'infrastructure habilitante).....	17
5) Mobilité.....	17
IV. Comité consultatif du Premier ministre	18
V. Conclusion.....	19

Greffier du Conseil privé et
Secrétaire du Cabinet



Ottawa, Canada
K1A 0A3

Le 22 mars 2010

Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet

Monsieur le Premier ministre,

Je suis heureux de vous présenter mon premier rapport sur la fonction publique du Canada, comme le veulent les dispositions prévues à l'article 127 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Il s'agit du dix-septième rapport annuel du chef de la fonction publique. Il traite des principaux thèmes abordés dans le cadre du renouvellement de la fonction publique et rend compte des progrès accomplis à ce chapitre au cours de la dernière année, en plus d'établir les domaines d'action prioritaires de l'avenir. En le présentant, je suis conscient du contexte difficile dans lequel évolue actuellement la fonction publique.

Au moment de chercher des idées et de dresser des plans dans le cadre du renouvellement de la fonction publique, j'ai énormément bénéficié des travaux du Comité consultatif sur la fonction publique, coprésidé par l'honorable Paul M. Tellier et l'honorable David Emerson. Les avis du Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique, présidé par la conseillère à la sécurité nationale auprès du Premier ministre et secrétaire associée du Cabinet, m'ont également été fort précieux.

Votre soutien indéfectible à l'égard du renouvellement est essentiel pour que la fonction publique continue à bien servir les Canadiens et les Canadiennes, surtout en cette période de restrictions budgétaires.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Premier ministre, l'assurance de ma haute considération.

Wayne G. Wouters

Canada

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Canada. Bureau du Conseil privé
Dix-septième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique
du Canada

Annuel.

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.

Titre de la p. de t. : Seventeenth annual report to the Prime Minister on the public
service of Canada.

Également disponible sur Internet à www.pco-bcp.gc.ca.

ISBN 978-1-100-51146-7

N° de cat. CP1-1/2010

ISSN 1193-7637

1. Fonction publique — Réforme — Canada — Périodiques. 2. Fonction
publique — Canada — Personnel — Direction — Périodiques. 3. Fonction
publique 2000 (Canada) — Périodiques. I. Titre. II. Titre : Seventeenth annual
report to the Prime Minister on the public service of Canada.

Nota : Dans la présente publication, les termes du genre masculin utilisés pour
designer des personnes englobent à la fois les hommes et les femmes.

JL106 354.71'0005

Pour se procurer des exemplaires :

Téléphone : 613-957-5153

ATS/ATM : 613-957-5741

Télécopieur : 613-957-5043

Adresse électronique : info@pco-bcp.gc.ca

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2010.





Dix-septième rapport annuel

au

Premier ministre

sur

la fonction publique du Canada

Wayne G. Wouters

Greffier du Conseil privé
et secrétaire du Cabinet

Pour l'année finissant le 31 mars 2010

Canada

Pour l'année finissant le 31 mars 2010

Greffier du Conseil privé
et secrétaire du Cabinet

Wayne G. Wouters

la fonction publique du Canada

sur

Premier ministre

au

Dix-septième rapport annuel



